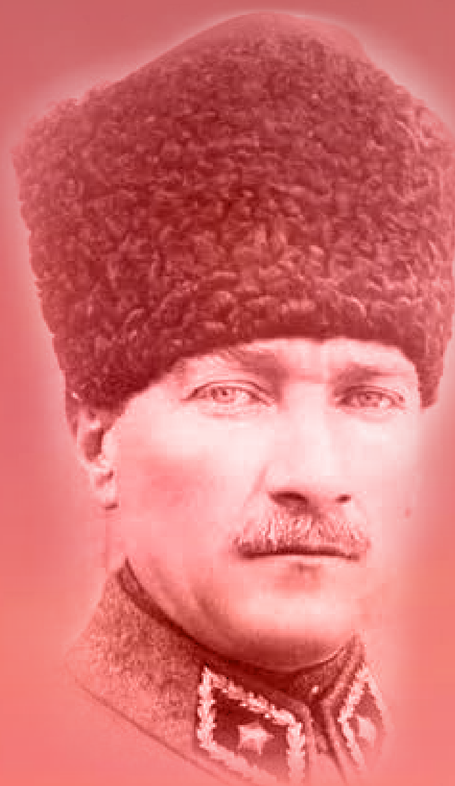
SAVUNMA SANAYİİ MÜSTEŞARLIĞI

STRATEJİK PLAN 2017–2021

ssm.gov.tr


İstiklal ve
İstikbalimiz
için...



"Savaş meydanlarında düşmanlara üstün gelenler ve zafer kazanmış olan milletler çoktur. Fakat gerçek zafer, gerçek zafere daima aday olabilmek, zaferde gerekli olan kuvvetlerin kaynaklarını yükseltmekle, güçlendirmekle mümkündür."

BAKAN SUNUŞU



Fikri IŞIK
Milli Savunma Bakanı

Anadolu'nun, Balkanların, Akdeniz'in ve Ortadoğu'nun tarihini okumadan günümüzü doğru değerlendirmek mümkün değildir. İçinde yer aldığımız coğrafya çağları kapayıp açan, medeniyetleri kuran birçok millet ve devlete tanıklık etmiştir. Askeri, siyasi, ekonomik, kültürel ve toplumsal olarak güçlü olmayan, kendini reforme edip yenileyemeyen nice devlet, bu meşakkatli coğrafyada çok kısa sürede yıkılıp gitmiştir. Sadece kendilerini yenileyen, zamanın ruhunu, kavramını iyi okuyan ve anlayan, geleceğe dair bir açılımı, öngörüsü, vizyonu ve bir hedefi olan, en önemlisi cazibe merkezi olmayı sürdüren milletler ve devletler bu coğrafyada asırlar boyu varlıklarını koruyabilmişlerdir.

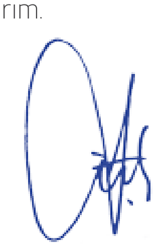
Bu konuları dikkate alarak, savunma ve güvenlik alanında TSK ve güvenlikten sorumlu diğer kamu kurumlarımızın imkân ve kabiliyetlerinin artırılması, savunma sanayimizin gelişmesi ve ilerlemesi için var gücümüzle çalışıyoruz. Tamamlanan projelerin teslimatlarını TSK ve ilgili kurumlara gerçekleştiriyoruz ve tüm bu ürünlerin sahada etkili kullanılmasını sağlıyoruz. Savunma sanayii alanında; son 14 yıla bakacak olursak; 2002 yılında 1.3 milyar dolar olan Savunma ve Havacılık sektörü ciromuz 5 milyar dolara, savunma

ve havacılık ihracatımız 247 milyon dolardan 1,655 milyar dolara ve Ar-Ge harcamalarımız 49 milyon dolardan 904 milyon dolara ulaşmıştır. Öte yandan, dünyada savunma ve güvenlik alanında ilk 100 büyük savunma sanayi şirketi arasında iki Türk şirketi de bulunmaktadır. 2004'den bu yana; Milgem Gemisi, Altay Tankı, Atak Helikopteri, Anka ve Bayraktar İnsansız Hava Araçları, Yeni Tip Karakol Botları, Süratli Müdahale Botları ve Milli Piyade Tüfeği başta olmak üzere birçok sistem, alt sistem ve silah sistemi savunma sanayimizin bağımlılığını azalttığımız projelerimizin sonuçlarıdır.

Savunma Sanayii Müsteşarlığında yürütülen proje ve faaliyetler kapsamında son 30 yılda savunma sanayii sektörünün imkân ve kabiliyetlerinin artmasıyla birlikte sektörün büyümesi, gelişmesi ve güvenlik alanında da kabiliyetlerin oluşması sağlanmıştır. 1980'li yıllarda yoğun olarak hazır alım projeleri ile tedarik yaparak ihtiyaçlarını karşılayan ülkemiz, bugün artık kendi projelerimiz vasıtasıyla özgün tasarımlarımız olan gemi, uçak, insansız hava aracı, tank ve birçok sistemin üretildiği bir ülke konumuna gelmiş bulunuyor.

Gelinen bu aşamadan sonra ülkemizin dünyada savunma sanayii alanında söz sahibi, teknolojik üstünlüğe sahip, küresel bir oyuncu olma hedefine yönelik, bu alanın tüm paydaşları ile koordinasyon içerisinde çalışıp geniş bir sanayi tabanına yayılım sağlayarak amaç ve hedeflerimize ulaşacağımıza yürekten inanıyorum.

Milli sanayimizle güçlenen milli savunmamız, ülkemiz menfaatlerinin koruyucusu ve bölge ülkelerinin istikrarının da teminatı olacaktır. Dolayısıyla, bölgemizde ve dünyada lider ülke olma vizyonumuz, savunmamızın da etkili, caydırıcı ve modern olmasını gerektirmektedir. Öte yandan 2023 yılı ülkemiz hedeflerine ulaşılması için savunma ve güvenlik alanında gerçekleştirilecek çalışmaları ve bu çalışmaların sonuçlarını bütünsel bir yaklaşım içerisinde takip edeceğiz. Bu planın hazırlanmasında bize destek veren tüm paydaşlarımıza ve emeği geçen tüm çalışanlarımıza teşekkür ederim.



ÜST YÖNETİCİ SUNUŞU



Prof. Dr. İsmail DEMİR
Savunma Sanayii Müsteşarı

Küresel jeopolitik gelişmeler, "güvenlik" ve "güç" kavramlarının yeni stratejik ortamdaki tanımlarını değiştirmiştir. Bu durum ülkemizdeki savunma ve güvenlik konusunda faaliyet gösteren tüm kamu ve özel kurum/kuruluşlar ile sivil toplum örgütlerinin bu kavramları uyumlu politikalar ve yol haritaları ile yeniden yorumlayarak hizmet vermelerini gerekli kılmaktadır.

Savunma sanayiinin geliştirilmesi ile görevlendirilmiş bulunan Savunma Sanayii Müsteşarlığı uygulama farklılıkları, iletişim, koordinasyon, belirli dış kısıtlar, vb. nedenlerle makamlar arası yaşanabilecek olası sorunları üstüne düşen görevler kapsamında en aza indirebilmek ve paydaşları ile güçlü bir sinerji yaratmak için 2017-2021 dönemi stratejik planını "Stratejik Yönetim ve Planlama" anlayışı ile "Başarıya Odaklı" olarak yeniden tasarlamıştır.

"Teknolojik Derinlik ve Küresel Etkinlik" ana temasını işleyen yeni dönem planlama çalışmaları kapsamında;

- Savunma planlama ve yönetimi ile tedarik ve lojistiğe ilişkin süreçlerin birbirini tamamlayan ve birbirinden ayrılmaması gereken unsurlar olarak değerlendirildiği,
- Yaşanan/yaşanacak olası sorunların; ihtiyaç makamı, tedarik makamları, Ar-Ge kuruluşları, üniversiteler ve firmalar arasında yakın işbirliği, iletişim ve koordinasyon ile çözülebileceği,
- Günümüzde hızlı teknolojik değişim, güvenlik ortamındaki belirsizlikler ve asimetrik tehditlerin artması nedeniyle, stratejik planlama döneminin bu gerçeği göz ardı etmeden değerlendirilmesi gerektiği,
- Savunma ve güvenlik ihtiyaçlarını tespit ve temin/tedarikinde paydaşlarla birlikte çalışılması ile uzun dönemli öngörülerin daha objektif, isabetli ve maliyet duyarlı olarak yapılabileceği,
- Ar-Ge faaliyetleri kapsamında ana projelerin ihtiyaçlarından kaynaklanan alt sistem/bileşen geliştirme ihtiyaçları ile uzun vadeli ileri teknoloji kazanımı çalışmaları arasında uygun bir dengenin kurulmasının öncelik taşıdığı ve Müsteşarlığın bunu sağlamak sorumluluğu bulunduğu,
- Savunma sanayiinde faaliyet gösteren yan sanayi ve KOBİ'lerin geliştirilmesi, teknolojik derinliklerinin ve rekabet edilebilirliklerinin artırılması,
- İhtiyaçların belirlenmesinden envanterden çıkarılmasına kadar geçen tedarik ve lojistik süreçlerini bütüncül bir yaklaşımla yönetebilmek için sistemlerin ömür devri boyunca desteklenebilirliğinin gerektiği,

- Tüm dünyada ülkelerin bağımsızlık göstergelerinin başında savunma ve savunma sanayii konusundaki dışa bağımlılık düzeyinin geldiği,
- Sürdürülebilir ve rekabetçi bir savunma sanayii ekosistemi oluşturmanın ana unsurlarından birinin ihracat olduğu,

konularına ilişkin bir perspektifle hareket edilmiştir.

İç ve dış paydaşlar arasında yoğun bir katılımcılık sağlanarak yeniden hazırlanan; "Misyon, Vizyon ve Temel Değerler", "Kurumsal Stratejik Öneme Sahip Konular", "Ana Faaliyet Alanları", "Stratejik Faktörler", "Kurumsal Stratejiler" ve "Gelecekteki Fark Oluşturan Başarılar için Farklı Çalışmalar" konularındaki Stratejik Kaynak Dokümanı ve Kurumsal Performans parametreleri birlikte değerlendirilerek Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın gelecek dönemde gerçekleştirmeyi planladığı performansa ulaşabilmesini sağlayacak "Değer Modeli" oluşturulmuştur. Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın ihtiyaç makamlarına sunduğu ürün ve hizmetlerin beklentileri karşılaması yönünde verdiği taahhüdü açıklayan Değer Modeli, stratejik planda amaçları ve hedeflerini açıklayan 4 ana stratejik alan ile tanımlanmıştır;

1. Alan: Modernizasyon Projelerinde Hız, Kalite ve Maliyet Etkinlik
2. Alan: Kabiliyet Kazanımı İçin Verimlilik Yönetimi
3. Alan: Teknolojik Yetkinlikleri Bilimsel Birikimler ve Deneyimler ile Birleştirmek
4. Alan: Stratejik İnsan Kaynağı ve Güçlü Kurumsal Yönetim

Bilindiği gibi 2014-2018 Dönemini kapsayan Onuncu Kalkınma Planı, ülkemizin 2023 hedefleri doğrultusunda, toplumumuzu yüksek refah seviyesine ulaştırma yönünde kilometre taşı olma özelliğine sahip bir belgedir. Bu belgenin savunma sanayiine ilişkin hedefleri; özetle sektörün rekabetçi bir yapıya kavuşturulması, savunma sistem ve lojistik ihtiyaçlarının özgün tasarıma dayalı olarak ülke sanayisiyle bütünleşik ve sürdürülebilir bir şekilde karşılanması, uygun teknolojilerin sivil amaçlı kullanımı ile yerlilik oranının ve Ar-Ge'ye ayrılan payın artırılması belirli savunma sanayii alanlarından ağ ve kümeleme yapılarının desteklenmesi olarak belirlenmiştir. Bu belirlemeler Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın yeni dönem stratejik planlaması ile de uyumludur.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2017-2021 Dönemi Stratejik Planının hazırlanmasında emek veren tüm çalışanlarımıza ve fikirleri ile yolumuza ışık tutan paydaşlarımıza teşekkür ederim.

Hazırlanan 2017-2021 Dönemi stratejik planının ulusal ve uluslararası paydaşlar arasında güçlü bir etkileşim kurarak sektörü yönlendireceği ve sanayileşmeyi artıracağı inancıyla ülkemize hayırlı olmasını dilerim.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER, GRAFİKLER, TABLOLAR LİSTESİ

ŞEKİLLER

GRAFİKLER

TABLOLAR

KISALTMALAR

SSM	Savunma Sanayii Müsteşarlığı
MÜSTEŞARLIK	
ALTAY	Türk Ana Muharebe Tankı
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
Ar-GeDB	Ar-Ge Daire Başkanlığı
ASDB	Alt Sistemler Daire Başkanlığı
ATAK	Taarruz Taktik Keşif Helikopteri
DADB	Deniz Araçları Daire Başkanlığı
DB	Daire Başkanlığı
EGM	Emniyet Genel Müdürlüğü
GZFT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
HDB	Helikopter Daire Başkanlığı
HSUDB	Hava Savunma ve Uzay Daire Başkanlığı
Hukuk	Hukuk Müşavirliği
İASDB	İnsansız ve Akıllı Sistemler Daire Başkanlığı
İMİDB	İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
KADB	Kara Araçları Daire Başkanlığı
KKİYDB	Kurumsal Kalite ve İştirakler Yönetimi Daire Başkanlığı
KTSDB	Kalite-Test ve Sertifikasyon Daire Başkanlığı
LojistikDB	Lojistik Daire Başkanlığı
MEBSDB	Muhabere Elektronik ve Bilgi Sistemleri Daire Başkanlığı
PEDB	Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı
PESTEL	Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel ve Yasal
SDB	Sanayileşme Daire Başkanlığı
SGDB	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
SGEHSDB	Siber Güvenlik ve Elektronik Harp Sistemleri Daire Başkanlığı
SHP	Stratejik Hedef Planı
SSDB	Silah Sistemleri Daire Başkanlığı
SSDF	Savunma Sanayii Destekleme Fonu
SSİK	Savunma Sanayii İcra Komitesi
TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri
TYDB	Teknoloji Yönetimi Daire Başkanlığı
UçakDB	Uçak Daire Başkanlığı
UİDB	Uluslararası İşbirliği Daire Başkanlığı
Ür-Ge	Üretim Geliştirme

YÖNETİCİ ÖZETİ

Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2017-2021 Dönemi Stratejik Plan hazırlama çalışmaları kapsamında "Modernizasyon Projelerinde Hız, Kalite ve Maliyet Etkinlik", "Kabiliyet Kazanımı için Verimlilik Yönetimi", "Teknolojik Yenilikleri Bilimsel Birikimler ve Deneyimler ile Birleştirmek" ve "Stratejik İnsan Kaynağı ve Güçlü Kurumsal Yönetim" olarak dört adet Stratejik Alan belirlenmiştir. Bu stratejik alanlar aşağıda özeti verilen stratejik amaçlar ve hedeflerden oluşmaktadır.

SAVUNMA SANAYİİ MÜSTEŞARLIĞI
2017-2021 DÖNEMİ STRATEJİK PLAN ÖZETİ

STRATEJİK ALAN 1
MODERNİZASYON PROJELERİNDE HIZ, KALİTE ve MALİYET ETKİNLİK

STRATEJİK AMAÇ 1.1:	**Savunma ve Güvenlik İhtiyaçlarının Karşılanmasında Etkin Projeler Gerçekleştirmek**
STRATEJİK HEDEF 1.1.1.	Ulusal savunma ve güvenlik yapılanmasında SSM'nin etkinliğini artırmak üzere rolünü, sorumluluğunu ve yetkilerini yeniden tanımlamak
STRATEJİK HEDEF 1.1.2.	İhtiyaç duyulan ürünleri dönem içinde olgunlaştırarak kullanıma hazır hale getirmek
STRATEJİK HEDEF 1.1.3.	Hafif Orta Sınıf (HOS) helikopter programlarını milli imkanlarla gerçekleştirmek
STRATEJİK HEDEF 1.1.4.	Envanterdeki platformları milli olarak geliştirilecek ileri teknoloji ekipmanlarla modernize etmek
STRATEJİK HEDEF 1.1.5.	Katmanlı hava ve balistik füze savunma yeteneğini, yurtiçi imkanları azami şekilde kullanarak geliştirmek
STRATEJİK HEDEF 1.1.6.	Füze ve torpido sistem ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik projeler yürütmek
STRATEJİK HEDEF 1.1.7.	Hafif / ağır silah, obüs, akıllı mühimmat ve balistik ihtiyaçlarının milli olarak karşılanmasına yönelik projeler yürütmek
STRATEJİK HEDEF 1.1.8.	El Yapımı Patlayıcılar (EYP) ile etkili mücadeleye yönelik sistem ve teknolojilerin geliştirilmesini ve hızla kullanıma alınmasını sağlamak
STRATEJİK HEDEF 1.1.9.	Hassas tesislerin korunmasına yönelik olarak, teknolojiye dayalı entegre çözümler oluşturmak ve uygulamak

STRATEJİK HEDEF 1.1.10.	Güvenli hava harekatı kabiliyetini sürekli geliştirecek elektronik harp sistemlerinin yurtiçi imkanlarla tedarikini sağlamak
STRATEJİK HEDEF 1.1.11.	Harekat bağımsızlığı sağlamak amacıyla yerli platform ve alt sistem geliştirmek
STRATEJİK HEDEF 1.1.12.	Alt Sistem Yol Haritasında öngörülen öncelikli projeleri uygulamaya geçirmek
STRATEJİK HEDEF 1.1.13.	Muhtelif görevlerin icrasına imkan sağlayacak yeni faydalı yüklerle teçhiz edilmiş farklı sınıflarda İHA sistemlerini kullanıma hazır hale getirmek
STRATEJİK HEDEF 1.1.14.	Test ve kabul sürecinin etkinliğini ve hızını artırmak
STRATEJİK HEDEF 1.1.15.	Uzay sanayiine yönelik tasarım, üretim teknolojileri ve test altyapısının geliştirilmesini sağlamak
STRATEJİK HEDEF 1.1.16.	Savunma sistem ve platformlarını ömür devri yönetimi yaklaşımı ile sürdürülebilir kılmak
STRATEJİK HEDEF 1.1.17.	Maliyet analizi ve fizibilite çalışmalarını standart uygulamalar haline getirmek
STRATEJİK HEDEF 1.1.18.	Birden fazla yükleniciye yarışma amaçlı prototip yaptırmaya imkan verecek ihale modelini uygulamak

STRATEJİK ALAN 2
KABİLİYET KAZANIMI İÇİN VERİMLİLİK YÖNETİMİ

STRATEJİK AMAÇ 2.1:	**Sektörün Yetenek Bazlı Büyümesinin Sağlanması**
STRATEJİK HEDEF 2.1.1.	Geliştirilen özgün platform ve sistemlerin uluslararası pazarda rekabet edebilirliğini sağlamak
STRATEJİK HEDEF 2.1.2.	Savunma sanayiinde deniz araçları sektörünün yapılandırılmasında uzmanlaşmayı desteklemek
STRATEJİK HEDEF 2.1.3.	Sektörün Yerli Sistem/ Alt Sistem/ Bileşen kullanımını artırmak üzere Ana Yüklenici firmaların firma dışı yerli kaynak kullanımını artırmak
STRATEJİK HEDEF 2.1.4.	Sektörde faaliyet gösteren firmaların "Kabiliyet Envanteri"ni geliştirmek
STRATEJİK HEDEF 2.1.5.	Yurtiçinde kazanılan teknolojilerin çift kullanımını (askeri / sivil) sağlamak
STRATEJİK HEDEF 2.1.6.	Kara, hava ve deniz platformları güç ihtiyacının karşılanması için altyapı oluşturmak
STRATEJİK HEDEF 2.1.7.	Ulusal savunma sanayii ekosisteminde yer alan firmaları ve yeni teşebbüsleri teşvik ederek rekabet güçlerini artırmak

STRATEJİK AMAÇ 2.2:	Savunma Sanayi Sektörüne Hizmet Edecek Test ve Değerlendirme Altyapısının Geliştirilmesi
STRATEJİK HEDEF 2.2.1.	Savunma sanayii sektörüne hizmet edecek test ve değerlendirme organizasyonunu oluşturmak
STRATEJİK HEDEF 2.2.2.	Hava savunma sistemlerinin yurtiçinde test edilmesini sağlayacak atışlı test alanını kurmak
STRATEJİK HEDEF 2.2.3.	Elektronik harp destek, test ve değerlendirme altyapılarını kurmak ve sürekli geliştirmek

STRATEJİK AMAÇ 2.3:	İhracat ve Uluslararası İşbirliğinin Geliştirilmesi
STRATEJİK HEDEF 2.3.1.	Firmalarımızın uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırmak üzere finansman modelleri oluşturulmasına öncülük etmek
STRATEJİK HEDEF 2.3.2	Uluslararası işbirliğinde bütünleşik yaklaşımla stratejik bakış açısı oluşturmak
STRATEJİK HEDEF 2.3.3.	Pazarlamanın finansmanında teşviklerden azami şekilde yararlanılmasını sağlayacak çalışmalar gerçekleştirmek

STRATEJİK ALAN 3

TEKNOLOJİK YENİLİKLERİ BİLİMSEL BİRİKİMLER ve DENEYİMLER ile BİRLEŞTİRMEK

STRATEJİK AMAÇ 3.1:	Temel ve İleri Teknolojilerin Milli İmkanlarla Kazanılmasının Sağlanması
STRATEJİK HEDEF 3.1.1.	Savunma ve Güvenlik alanında SSM Ar-Ge'nin etkinliğini artırmak
STRATEJİK HEDEF 3.1.2.	Ar-Ge Yol Haritası kapsamında doğrudan alt sistem ve bileşen ürünlerine yönelik teknoloji projelerinin hayata geçirilme oranını artırmak
STRATEJİK HEDEF 3.1.3.	Özgün ve yeni teknolojiler geliştirmesi için sektörü teşvik etmek
STRATEJİK HEDEF 3.1.4.	Fikri ve Sınai Mülkiyet ve Patent Haklarını etkili bir şekilde kullanarak kayıt altına almak

STRATEJİK AMAÇ 3.2:	**Savunma ve Güvenlik Ekosistemi içinde Yetenekli ve Deneyimli İşgücünün Oluşturulması**
STRATEJİK HEDEF 3.2.1.	Savunma sanayiinde nitelikli insan kaynağının artırılmasına yönelik programların sayısını artırmak
STRATEJİK HEDEF 3.2.2.	Savunma sanayinin sürdürülebilirliğini teminen yetenekli insangücü yetiştirilmesini sağlamak

STRATEJİK ALAN 4

STRATEJİK İNSAN KAYNAĞI ve GÜÇLÜ KURUMSAL YÖNETİM

STRATEJİK AMAÇ 4.1:	**Kurumsallaşmayı Destekleyen Yönetim Sistemlerinin Kurulması, İyileştirilmesi ve Uygulamanın Başarısının Artırılması**
STRATEJİK HEDEF 4.1.1.	Stratejik Yönetim ve Planlama Sistemini uygulamaya geçirmek
STRATEJİK HEDEF 4.1.2.	Mevzuat/ Sektörel Strateji Dokümanı/ Yol Haritalarını güncellemek ve gerekli görülen alanlarda yenilerini oluşturmak
STRATEJİK HEDEF 4.1.3.	Ulusal ve uluslararası alanda "Kurumsal Bilinirliği" artırmak
STRATEJİK HEDEF 4.1.4.	Kurum içi iletişim, işbirliği ve koordinasyon kapasitesini ve kurumsal aidiyet duygularını geliştirmek
STRATEJİK HEDEF 4.1.5.	Kurumsal Kalite Kültürünü oluşturmak, geliştirmek ve iyileştirmek
STRATEJİK HEDEF 4.1.6.	Yönetim Sistemlerinde uygulama başarısını artırmak
STRATEJİK HEDEF 4.1.7.	Kurumsal hafızanın kayıt altına alınmasını sağlamak

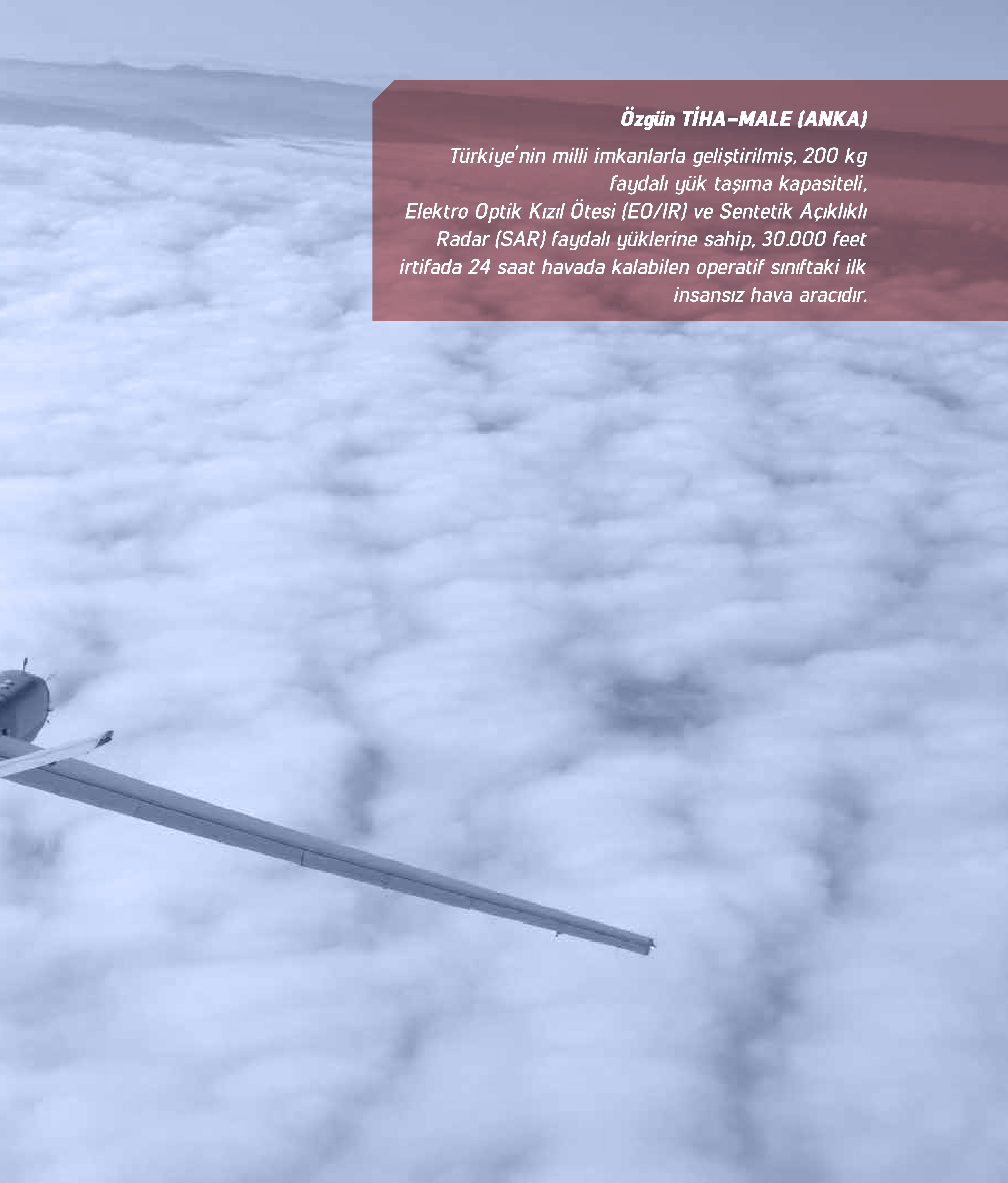
STRATEJİK AMAÇ 4.2:	**Kurumsal Yeteneklerin Sektörde Fark Yaratacak Şekilde Geliştirilmesi**
STRATEJİK HEDEF 4.2.1.	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sistemini uygulamaya geçirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak
STRATEJİK HEDEF 4.2.2.	Eğitim Yönetim Sistemini geliştirmek



ALTAY Ana Muharebe Tankı

Milli ve özgün tasarımı ve dünyanın en son teknolojilerine sahip alt sistemleri ile Türk Savunma Sanayi'nin ortak gururu olarak geliştirilen ALTAY Ana Muharebe Tankı, hareket kabiliyeti, ateş gücü ve beka yönüyle en zorlu testleri üstün başarıyla tamamlamış ve dünyadaki örneklerinden çok daha kısa bir zamanda kalifiye edilerek seri üretime hazır hale getirilmiştir.





Özgün TİHA-MALE (ANKA)

Türkiye'nin milli imkanlarla geliştirilmiş, 200 kg faydalı yük taşıma kapasiteli, Elektro Optik Kızıl Ötesi (EO/IR) ve Sentetik Açıklıklı Radar (SAR) faydalı yüklerine sahip, 30.000 feet irtifada 24 saat havada kalabilen operatif sınıftaki ilk insansız hava aracıdır.



1

GİRİŞ



Millî Muharip Uçak (TF-X)

Yurt içinde özgün tasarım modeli ile üretilecek Milli Muharip Uçak, düşük görünürlük, dâhili silah yuvası, ses-üstü hızda seyir, yüksek manevra kabiliyeti ve sensör füzyonu vb. özelliklere sahip olacaktır. Projenin gerçekleştirilmesi ile Türkiye, dünyada muharip uçak üretebilecek alt yapı ve teknolojiye sahip 4. ülke olacaktır.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2017-2021 Dönemi Stratejik Planının hazırlanması ile ilgili çalışmalar, "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik", hükümlerine göre ve "Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu" referans alınarak gerçekleştirilmiştir.

Tüm dünyada kamu kurumlarında faaliyetlerin planlı bir şekilde yerine getirilmesi gerekliliği gittikçe daha fazla önem kazanmıştır çünkü planlı hizmet üretme; belirlenen politikaların somut iş programlarına ve bütçelere dayandırılmasını, sonuç odaklı izleme ve değerlendirme yapabilmesini, etkili uygulamalar gerçekleştirilmesini, faaliyetlerin kamuoyu ile şeffaflık ilkeleri çerçevesinde paylaşılabilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle "Stratejik Yönetim ve Planlama" temel bir araç olarak gündeme gelmektedir.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın 2017-2021 Dönemi Stratejik Plan hazırlama çalışmaları kapsamında benimsenen Stratejik Yönetim Planlama anlayışı;

- Kurumdaki "temel sorun ve eksikliklere çok boyutlu" bakabilen,
- Var olan/edinilebilecek kaynaklar doğrultusunda "ulaşılabilecek başarıyı" doğru olarak tanımlayabilen,
- Başarıya ulaşmak için "en etkili yolları" belirleyebilen,
- Zaman içinde gerektiğinde bu yolları hedeflere göre yenileyebilen,

geleceğe dönük, bütünleşik bir yönetim yaklaşımı olarak belirlenmiştir.

Bu anlayışla yürütülen Stratejik Yönetim ve Planlama çalışmaları, Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın sistemli ve disiplinli bir şekilde;

- Kendisini nasıl tanımladığını,
- Neler yaptığını,
- Faaliyetlerini hangi sonuçları almak için gerçekleştirdiğini,
- Ulaşmayı arzu ettiği yeni durumu

değerlendirmesi, planlanması, bunlara rehberlik eden temel kavramları ve eylemleri üretmesi şeklinde uygulanmıştır.


SSM
T.C.



2 STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ VE YÖNTEMİ



Millî Piyade Tüfeği-MPT-76

Türk Silahlı Kuvvetlerinin modern piyade tüfeği ihtiyacının milli imkânlarla karşılanması amacına hizmet eden 7.62 mm çapındaki Milli Piyade Tüfeği, yarı ve tam otomatik çalışma prensibine, yaklaşık 4 kg. ağırlığa, 600 m. etkili menzile sahip olup, gece-gündüz ve tüm hava koşullarında görev yapabilme özelliğine haizdir.

2017-2021 Dönemi Stratejik Planı, Kamu yönetim sistemindeki yeni yönetim anlayışı doğrultusunda, yoğun ve etkili bir katılımcılıkla yürütülen çalışmalar, kurumsal perspektifler doğrultusunda ve belirli bir metodoloji çerçevesinde hazırlanmıştır.

Aşağıda stratejik plan hazırlama çalışmalarının yasal dayanağı, çalışma yöntemi ve strateji geliştirme yaklaşımı anlatılmaktadır;

2.1. STRATEJİK PLAN HAZIRLAMANIN YASAL DAYANAĞI

Stratejik planlamaya ilişkin hükümler; 01/01/2005 tarihinde yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile belirlenmiştir.

Bu Kanun'da stratejik plan, "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmakta ve ilgili Kanun'un 9 uncu Maddesi'nde kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, önceden belirlenmiş göstergeler doğrultusunda performanslarını ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla stratejik plan hazırlayacakları belirtilmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda "Stratejik Planlama", kamu idarelerinin planlı hizmet sunumları, politika geliştirmeleri, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmaları ve uygulamaları etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel bir araç olarak benimsenmiştir. Buna göre; kamu yönetim sisteminde faaliyet gösteren tüm kamu kurumlarının hizmetlerini istenilen düzey ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. Aynı Kanun'un 3 üncü Bölümü'nde ise kamu kaynaklarının kullanımına ilişkin mali saydamlık, hesap

verme sorumluluğu, stratejik planlama ve performans bazlı bütçeleme gibi genel esaslara da yer verilmektedir.

2.2. ÇALIŞMA YÖNTEMİ

Savunma Sanayii Müsteşarlığı stratejik plan hazırlama çalışmaları, 26/05/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" çerçevesinde, Ön Analiz Raporu, İlerleme Raporları ve Bölüm Raporları ile izlenerek yürütülmüştür.

Kamu Yönetim Sistemindeki yeni yaklaşımları da içselleştirerek gerçekleştirilen stratejik plan hazırlama çalışmaları öncelikle mevcut duruma ilişkin "gerçek bilginin toplanması", "doğru metodolojinin kullanılması" ve "başarı odaklı gelecek perspektifinin tanımlanması" olmak üzere 3 stratejik unsur üzerinde yapılandırılmıştır.

Uzun vadeli stratejik perspektif, aynı zamanda dönemsel planlamaya referans oluşturabilecek gelecek anlayışının da belirlenmesinde yol gösterici etkisi olan Misyon, Vizyon ve Temel Değerlerin yeniden belirlenmesi ile güçlendirilmiştir.

Stratejik Planlamaya rehberlik eden temel kararların üretilebilmesi için geleceğe dönük, başarı odaklı, bütünleşik bir yönetim yaklaşımına gereksinim olduğu gerçeğinden yola çıkılmıştır. Stratejik Planın hazırlanması kapsamında, Proje Ekibi ile yapılan düzenli çalışmaların yanı sıra 5 günlük İç Paydaş Çalıştayları, farklı konularda 5 Fikir Geliştirme Platformu, 4 Atölye Çalışması ve İhtisas Grubu Toplantıları düzenlenmiş ve tüm Müsteşarlık çalışanlarını kapsayacak şekilde yoğun bir katılım sağlanmıştır. Gerçekleştirilen toplantılar, fikir geliştirme platformları, görüşmeler, analizler ve eğitimler yoluyla yoğun bir katılım sağlanarak etkileşimli bilgi, görüş ve önermeler elde edilmiştir. Gerçekleştirilen tüm toplantılar ve Fikir Geliştirme Platformları'nda "Katılımcılık İlkesi" temel alınmıştır (Tablo 1).



Stratejik Plan hazırlama çalışmaları, İç Paydaş Çalıştayları ile tüm Müsteşarlık çalışanlarını kapsayacak şekilde ve Dış Paydaşlarla gerçekleştirilen mülakat ve anketlerle yoğun katılım esasıyla gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1 Eğitimler, Atölye Çalışmaları ve Fikir Geliştirme Platformları

STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA PROJESİ AÇILIŞ BRİFİNGİ
STRATEJİK PLANLAMA ÖN HAZIRLIK TOPLANTISI
STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA EKİBİ TEKNİK EĞİTİMİ
STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ BİLGİLENDİRME EĞİTİMLERİ/ÇALIŞMALARI
MEVCUT DURUM PERFORMANS ANALİZLERİ UYGULAMA EĞİTİMLERİ
İÇ PAYDAŞ ÇALIŞTAYLARI
FİKİR GELİŞTİRME PLATFORMLARI
1. Değer Modeli ve Stratejik Açılımlar
2. Stratejik Yön Tayini
3. Stratejik Tasarım
4. Stratejik Plan Uygulama
5. Stratejik Plan Belgesi Taslağı
STRATEJİK ANALİZ UYGULAMA ÇALIŞMALARI
ATÖLYE ÇALIŞMALARI
1. GZFT Strateji Bileşenleri
2. Değer Belirleme
3. Stratejik Alan, Amaç, Hedef Belirleme
4.Stratejik Hedef, Performans Göstergeleri, Proje ve Faaliyet Belirleme
STRATEJİK HEDEFLER ve RİSKLİ ALANLAR ETKİLEŞİM ANALİZİ
STRATEJİK PLAN SONUÇ ODAKLI İZLEME ve DEĞERLENDİRME EĞİTİMİ/ ÇALIŞMASI
PROJE KAPANIŞ BRİFİNGİ

Stratejik Planlama Ekibi ve İhtisas Gruplarının katılımı ile gerçekleştirilen Ön Hazırlık Toplantısında; "Stratejik Yönetim ve Planlamada Sistem Yaklaşımı", "Stratejik Planlama Uygulama Adımları", "Eğitimler, Fikir Geliştirme Platformları ve Atölye Çalışmaları", "Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme" konularında eğitim verilmiş, Stratejik Planlama Organizasyonunu ile beklenen görev ve sorumluluklar anlatılmış, Stratejik Planlama Metodolojisi ve Uygulama Adımları ile Zaman Planı katılımcılara aktarılmıştır.

Çalışmalar süresince gerçekleştirilen toplantılar, çalıştaylar, atölye çalışmaları ve fikir geliştirme platformlarında; "Mevcut Durum Yapısal Analizleri", "Stratejik Analizler", "Stratejik Yön Tayini", "Stratejik Tasarım, Uygulama ve Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme" konuları ele alınmış, üretilen her bir çalışma tekrar tekrar katılımcıların görüş ve önerilerine sunularak değerlendirme yapmaları sağlanmıştır. Böylece gelen öneriler değerlendirilerek üretilen tüm çalışmaların proje süresince geliştirilmesi sağlanmıştır.

Fikir Geliştirme Platformları ile yoğun ve düzenli katılımın sağlandığı çalışmalar sırasında ilgili teknik eğitimler verilmiş, hem bir önceki platformunun sonuçları katılımcılara aktarılmış, hem de etkileşimli bilgi alışverişinin sağlandığı ortak akıl platformları oluşturulmuştur.



Operatif İHA Motoru
İlk yerli İHA motoru olan ve uluslararası havacılık sertifikasyonununa (EASA CS-E bazlı) sahip dizel motor milli imkanlarla geliştirilmektedir.

Stratejik planın hazırlanmasında; Müsteşarlığın etkileşim içerisinde bulunduğu tüm iç ve dış paydaşların katılımcılığının yanı sıra özellikle Üst Yönetimin verdiği destek ve sahiplenme, stratejik yönetimin ana fikrine hizmet etmiştir. Çalışmalar kullanılan veri kaynağını gösteren Veri Tabanı Tablosu, Tablo 2'de verilmektedir;

Tablo 2 Veri Tabanı

KAYNAKLAR	Katkı Sağlayanlar	Önerme Sayısı	Toplam Önerme Sayısı
Stratejik Amaçlar Litmus Testi	20 Birim	8	160
Stratejik Hedefler Litmus Testi	20 Birim	8	160
Bilgi Sistemleri Kullanıcıları Mevcut Durum Analizi	394 kişi	47	18518
Bilgi Sistemleri Yönetici ve Personeli Mevcut Durum Analizi	13 kişi	93	1209
İç Paydaş (Çalışan) Analizi	396 kişi	88	34848
İç Paydaş (Danışman) Analizi	99 kişi	74	7326
İç Paydaş (Hizmet Alımı Kapsamında Çalışan Personel) Analizi	149 kişi	28	4172
Çekirdek Yetenek Analizi	182 kişi	7	1274
Risk İş Analizi	147 kişi	29	4263
Stratejik Görüşler Analizi	18 kişi	11	198
PESTEL Analizi	28 kişi	49	1372
Dış Paydaş Analizi	126 kişi	18	2268
Organizasyonel ve Yönetsel Süreçlerde Performans Analizi	62 kişi	40	2480
Dış Paydaş (İhtiyaç Makamı) Analizi-Yurtiçi-	17 kişi	20	340
Dış Paydaş (İhtiyaç Makamı) Analizi-Uluslararası-	7 kişi	18	126
TOPLAM			**78.714**

Ayrıca, %79 katılım oranı ile gerçekleştirilen ve 5 tam gün süren İç Paydaş Çalıştayları ile Fikir Geliştirme Platformları ve Atölye Çalışmaları'ndan elde edilen veri kaynağı ile birlikte, "Misyon, Vizyon, Temel Değerler", "Ana Faaliyet Alanları", "Kurumsal Stratejiler", "Kurumsal Stratejik Öneme Sahip Konular", "Başarımızı Artırmak için Önümüzdeki Dönemde Farklı Olarak Yapılabilecekler", "Stratejik Faktörler" konulu çalışmalar, stratejik planlama çalışmaları için kullanılmıştır.

Her farklı çalışma sonucunda elde edilen veri kaynağı değerlendirilerek bilgiye dönüştürülmüş, sonuçlar üzerinde karşılıklı bilgilendirmeler yapılmış ve mutabakat sağlanmıştır. Bu yaklaşım çerçevesinde çalışmalar:

- Stratejik Planlama Eğitimleri
- Durum Analizleri (Mevcut Durum Üzerinde Yoğunlaşma)
- Stratejik Analizler (Gelecek Beklentileri, Eğilimler, Stratejik Görüşler)
- Stratejik Yön Tayini
- Stratejik Tasarım (Stratejik Yönelimler ve Açılımlar)
- Stratejik Uygulama (Stratejik Amaçlar, Stratejik Hedefler, Performans Göstergeleri, Proje ve Faaliyetler)
- Bütçe (Stratejik Plan Bütçesi)
- Stratejik Kontrol (Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme)

olmak üzere önceden belirlenen bir zaman planına uygun aşamalarla gerçekleştirilmiştir.



Uzun Menzilli Tanksavar Füze (UMTAS)

Yerli imkânlarla üretilen UMTAS Füzesi, gece-gündüz ve tüm hava koşullarında görev yapabilme özelliğine sahiptir. Menzili 500 m ile 8000 m arasında olup, At-Unut ve At-Güncelle atış modları ile sabit ve hareketli hedeflere karşı kullanılabilmektedir.

2.3. STRATEJİ GELİŞTİRME YÖNTEMİ

Müsteşarlığın kurumsal düzeyde stratejik analizinin yapılması, amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve performansının ölçülmesinin dışında, yöntem olarak, belirlenen hedeflerin nasıl hayata geçirilmesi gerektiğine cevap oluşturan proje ve faaliyetlere de stratejik plan içerisinde yer verilmiştir.

Stratejik plan hazırlama çalışmalarına yön veren önemli başlıklardan bir tanesi, Müsteşarlığın geleceğe bakışını, yönelimlerini, temel tercihlerini ve açılımlarını günün koşullarına uygun olarak yeniden belirlemesidir. Bu çerçevede Müsteşarlığın stratejik alanlarının kapsamının ele alındığı değer modeli ve kurumsal başarı tanımının ayrı bir tartışma konusu olarak ele alınması gelecek plan dönemi için yeni sayılabilecek bir gelişme kabul edilmektedir. Burada ortaya çıkan fikirler ile stratejik alanların, amaç, hedef, proje ve faaliyetlerin nasıl ele alınması gerektiğine ilişkin perspektifler geliştirilmesi uygun sonuçların elde edilebilmesini sağlamıştır.

Stratejiler belirlenirken; Müsteşarlığın tüm birimlerinin "bugünkü sorunlarını çözecek ve yarınki gelişim ve değişmelere yanıt verecek duruma hazır olup olmadıkları", "kaynaklarını ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanıp kullanmadıkları", "yüksek performans gösterip göstermedikleri" ve "geleceği inşa edebilme yeterlilikleri" bir sistem yaklaşımı çerçevesinde analiz edilmiştir.

Bu analizler ile Birimlerin;

- Amaçları, bugünkü başarıları ile geleceğe hazır olma politikası açısından değerlendirilmiş,
- Sahip oldukları varlık/kaynakları (finans, insan, fiziki donanım ve imaj) ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanıp kullanmadıkları ve neye gereksinim duydukları ortaya çıkarılmış,
- Süreçleri, bilgi paylaşımı, iletişim ve iş yapma biçimlerine ilişkin performansları gözden geçirilmiş,
- Sonuç olarak geleceği inşa edebilmeleri için uzman gücü, çağdaş yönetim anlayışı, yönetişim, planlama, yenilik, Ar-Ge ve teknoloji yönünden gelecek yetenekleri sınanmıştır.

Strateji modeli oluşturulurken, iç ve dış çevre analizleri "yüksek performansa odaklı bir kurum yaratma" çabası ve değer modeli dikkate alınarak kapsamlı bir gelecek perspektifi geliştirilmiştir. Birimlerle birlikte gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda ortaya çıkan fikirler Şekil 1'de yer alan temel başlıklar altında "Strateji Modeli"ne dönüştürülmüştür.

Şekil 1 Strateji Modeli

DÖNEMSEL ANALİZLER	UZUN VE ORTA VADELİ PERSPEKTİF	STRATEJİK KARAR
DIŞ ÇEVRE • Dış Paydaş Eğilimleri • Stratejik Analizler • Sektörel Eğilimler • Üst belgeler • PESTEL Analizi • Fırsatlar ve Tehditlerin Analizi	**KURUMSAL KİMLİĞİN TANIMLANMASI (Stratejik Yön Tayini)**	**KURUMSAL** MİSYON VİZYON TEMEL DEĞERLER
MEVCUT DURUM PERFORMANSI	**GELECEK STRATEJİK YAKLAŞIMLARIN BELİRLENMESİ (Stratejik Tasarım)**	**DEĞİŞİM** DEĞER MODELİ STRATEJİK AÇILIMLAR KURUMSAL BAŞARI TANIMI STRATEJİK ALANLAR
İÇ ÇEVRE • Kurumsal Eğilimler • Gelecek Projeksiyonları • İç Paydaş Eğilimleri • Güçlü Yönler ve Zayıf Yönler Analizi	**UYGULAMA (Stratejik Uygulama)**	**DÖNEMSEL PLAN** AMAÇLAR HEDEFLER PROJE ve FAALİYETLER PERFORMANS GÖSTERGELERİ
• Çekirdek Yetenek Analizi • Organizasyonel ve Yönetsel Süreçlerde Performans Analizi	**SONUÇ ODAKLI İZLEME (Uygulama Performansının Değerlendirilmesi)**	**İZLEME ve DEĞERLENDİRME** UYGULAMA ve İZLEME DEĞERLENDİRMENİN TASARIMI

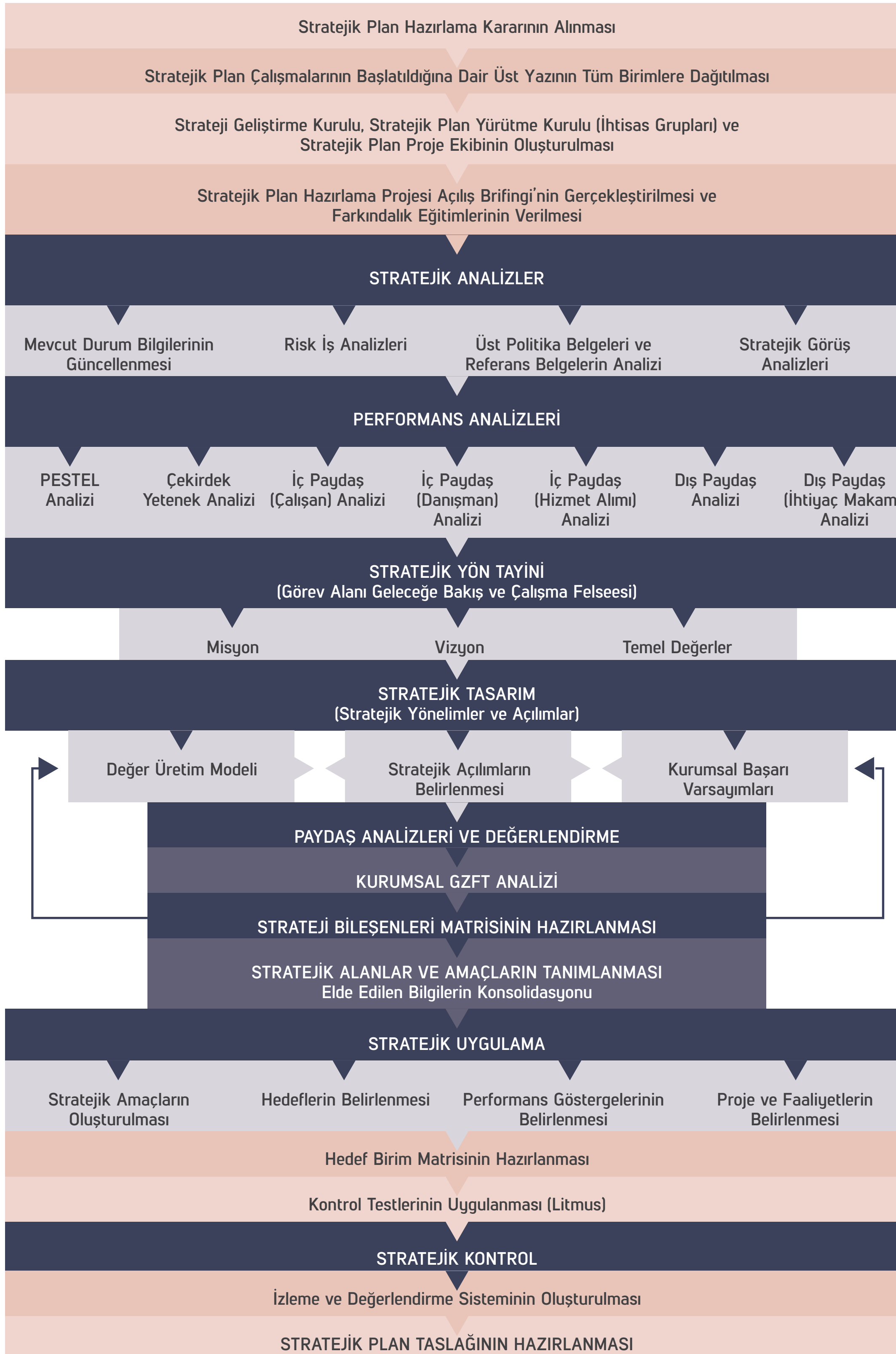
Stratejik plan hazırlama çalışmalarında öne çıkan unsur "**Kurumsal Başarı Fikri**"nin uzun ve orta vadeli kararlara temel teşkil etmek zorunda olmasıdır. Bu durumun sağlanması için "uzun vadeli perspektif" ve "orta vadeli plan unsurları" üzerinde çalışılması gerekmektedir.

"Uzun Vadeli Perspektif"; soyut ama yönlendirici olan, Müsteşarlığın misyonu, vizyonu ve temel değerlerinin yanı sıra değer modelini, yeni açılımlarını ve başarı varsayımlarını içermektedir. Belirli bir dönem ile sınırlı olmayan, Müsteşarlığın geleceğe bakışını, kendisini nerede görmek istediğine ilişkin genel bir fikri ve mevcuttan daha farklı yeni yaklaşımları ifade etmektedir.

"Orta Vadeli Plan Unsurları" ise; söz konusu perspektifin yanı sıra çevresel şartları da göz önüne alarak planlamaya konu edilen dönemde başarılması düşünülen somut amaçları, hedefleri, proje ve faaliyetleri içeren kararları ifade etmektedir.

Bu bakış açısı ile yönlendirilen stratejik plan hazırlama sürecine ait uygulama adımları Şekil 2'de verilmektedir:

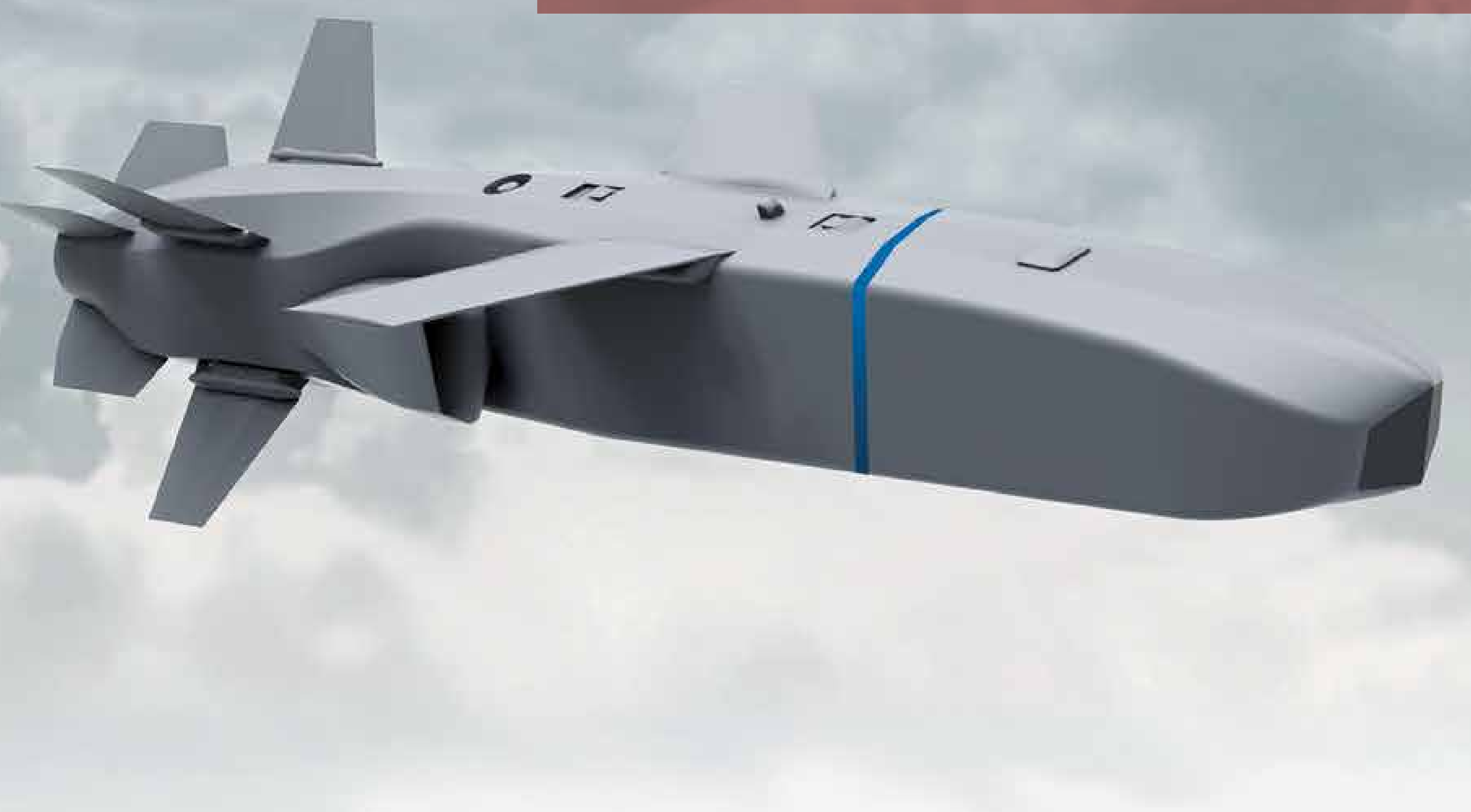
Şekil 2 Stratejik Plan Hazırlama Süreci





SOM-J Füzesi

Ülkemizin imkan ve kabiliyetleri kullanılarak geliştirilen SOM-J Füzesi, uzun menzil, düşük görünürlük, parçacık tesirli – hafif zırh delici harp başlığı, IIR arayıcı ile yüksek hassasiyetli terminal safha güdüm, fırsat hedeflerine angajman, uçuş sırasında hedef tanımlama, ağ destekli mühimmat kabiliyeti (NEW), evrensel silah arayüzü uyumluluğu (UAI) gibi önemli yeteneklere sahiptir.



2.4. MEVCUT PLANLA KARŞILAŞTIRMA

2.4.1. STRATEJİK AMAÇLAR ve HEDEFLER UYGULAMA ETKENLİĞİ ANALİZLERİ

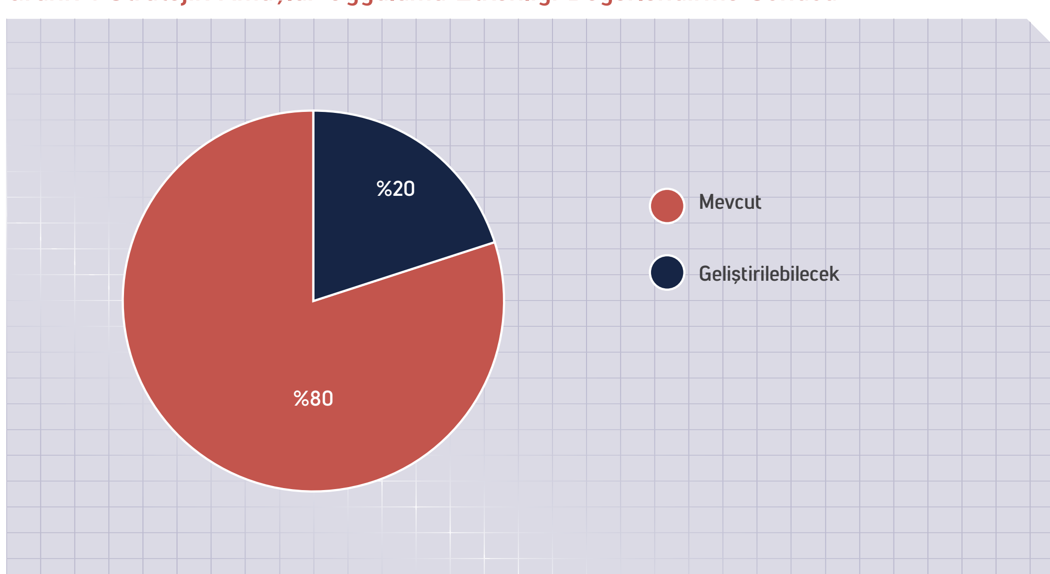
Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2017-2021 Dönemi Stratejik Planının uygulama etkenliğinin yüksek olması için önceki dönem Stratejik Planının gerçekleşme sonuçları önemli bir referans belge oluşturmaktadır. Yeni dönem ile ilgili olarak yeni/yeniden oluşturulacak hedef/amaç/performans ölçütlerinin uygulanabilirlik özelliklerini doğru belirleyebilmek için, 2012-2016 Dönemi Stratejik Planı, Litmus Testleri ile birimler tarafından değerlendirmeye alınmıştır.

Litmus test tekniği ile stratejik planın temel unsurları olan stratejik amaçlar ve stratejik hedeflerin yerindelik özelliklerinin değerlendirilmesi ve bu temel unsurlar arasındaki uyumun ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Stratejik Amaçlar Litmus Testi

Stratejik Amaçlara ilişkin Litmus Testleri ile 4 Kurumsal Amaç Birimler tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiş, genel sonuç Grafik 1'de verilmiştir. Değerlendirmeler her Stratejik Amacın; Kurum misyon, vizyon ve temel değerleri ile uyumu, kurumsal başarıya hizmet etmesi, ulaşılmak istenen sonuçları açık ve anlaşılabilir şekilde ifade etmesi, en az 3 yıllık bir dönemi kapsaması, mevcut yasal düzenlemelerle gerçekleştirilebilir olması, stratejik bir öneme sahip olması, yararlanıcılar ve karar alıcılar için önemli olması ve Kuruma katma

Grafik 1 Stratejik Amaçlar Uygulama Etkenliği Değerlendirme Sonucu



değer yaratması açılarından analiz edilmesi sonucu gerçekleştirilmiştir.

Mevcut stratejik planın amaçlar bazında uygulanma etkenliğinin analizi çalışmaları, stratejik amaçların yeni dönem plana katkı sağlamak üzere %20 iyileştirme gereksinimi bulunduğuna işaret etmiştir.

Stratejik Hedefler Litmus Testi

Stratejik Hedeflere ilişkin Litmus Testleri ile 13 adet Kurumsal Hedef, Birimler tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiş ve genel sonuç Grafik 2'de verilmiştir.

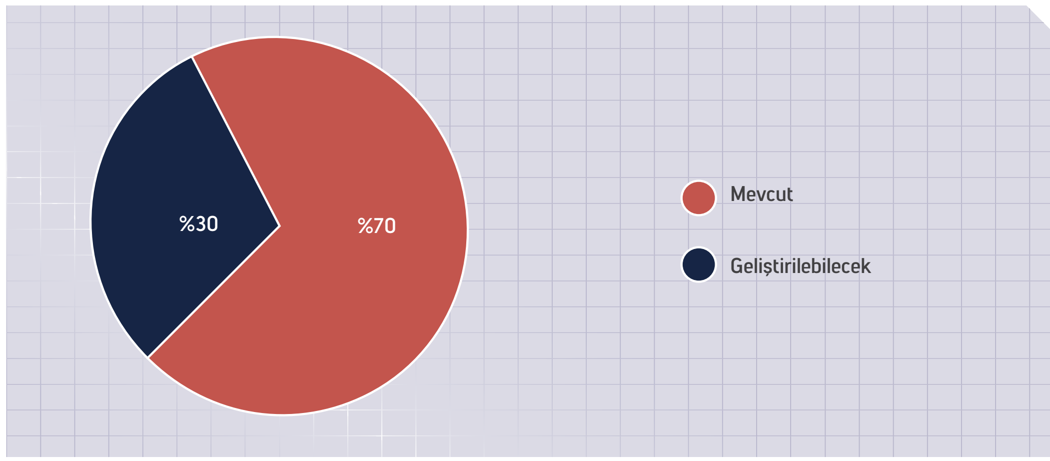
Değerlendirmeler her Stratejik Hedefin; Kuruma özgü olması, başarıyı yansıtması, ölçülebilir olması, benimsenmiş ve kabul görmüş olması, makul ve gerçekçi olması, ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmesi, zamanlaması, amaca ulaşmayı sağlaması, kısıtları, vb. açılarından analiz edilmesi sonucu gerçekleştirilmiştir.



KORKUT

Türk mühendislerince geliştirilen ve menzili 4 km. olan Korkut Sistemi, 2 adet 35 mm topa sahip olup, stabilize silah kulesi ile hareket halinde atış yapabilmektedir. 3 boyutlu arama radarı ve elektro optik algılayıcılar ile hedef tespit ve takibi, atış kontrol radarı ile otomatik hedef takibi özelliklerine ve Otomatik Şeritsiz Mühimmat Besleme Mekanizmasına sahiptir.

Grafik 2 Stratejik Hedefler Uygulama Etkenliği Değerlendirme Sonucu



2.4.2. 2012-2016 DÖNEMİ MEVCUT STRATEJİK PLANI GERÇEKLEŞME SONUÇLARI

Mevcut stratejik planın beş yıllık gerçekleşme performansına ilişkin sonuçlar aşağıda verilmektedir:

Müsteşarlığın 2012-2016 Stratejik Planı'nda, 4 stratejik amaç ve 13 stratejik hedef belirlenmiş ve bu hedeflere ilişkin performans göstergeleri oluşturularak dörder aylık ve yıllık periyotlarla gerçekleşme durumları izleme ve değerlendirme faaliyetleri gerçekleştirilmiştir.

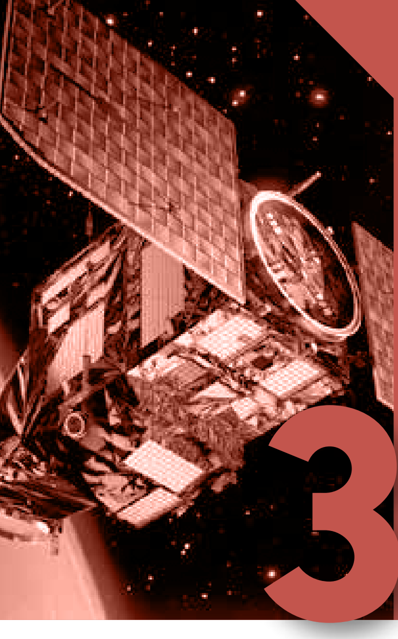
Uygulama sürecinde kaydedilen aşamalar, mevzuat kaynaklı sorunlar, yetki konusundaki kısıtlar, organizasyon yapısındaki değişiklikler ve birimlerden gelen talepler göz önünde bulundurularak; 2015 yılında birincisi Şubat ayında ikincisi Kasım ayında olmak üzere Uygulama Stratejisi dokümanında iki kez revizyon yapılmıştır. Güncellemeler kapsamında mevzuata uygun olarak vizyon, misyon ve stratejik amaçlar korunmuştur. Revizyonlar proje, faaliyetler ve performans göstergeleri bazında yapılmıştır.

Plan dönemine ilişkin gelinen aşama itibariyle yapılan performans değerlendirmesi sonucunda; "Sürdürülebilir ve Rekabetçi Savunma Sanayinin Mimarı Olmak" ve "TSK'yı Geleceğin Muharebe Ortamına Hazırlayacak Savunma ve Güvenlik Teknolojilerinde Yetkinlik Kazanmak" amaçları içerisindeki hedeflere ulaşılmasında başarılı olunduğu, "Paydaş Memnuniyetini Esas Alarak Program Yönetiminde Olgunluğa Ulaşmak" amacımız altındaki hedeflere ulaşmada istenilen başarının elde edilemediği ve "Değer Yaratan ve Değer Gören Çalışanlara Sahip Güçlü Bir Kurum Olmak" amacımız içindeki hedeflere ulaşılmasında ise kısmen başarı elde edildiği değerlendirilmektedir.

EJDER YALÇIN ZIRHLI ARAÇLAR

Yerli üretim Ejder Yalçın Zırhlı Taktik Araçlar, yerli uzaktan komutalı silah sistemine sahip, yüksek harekât kabiliyeti ve koruma seviyesine haiz olarak envantere girmiş olup, savunma ve güvenlik faaliyetlerinde başarılı ile kullanılmaktadır.





3 KURUMSAL GELECEĞE BAKIŞ VE ÇALIŞMA FELSEFESİ



GÖKTÜRK–1 Keşif Gözetleme Uydusu
GÖKTÜRK-1 Uydusu sağlayacağı yüksek çözünürlüklü görüntülerle, ülkemizi savunma ve güvenlik alanında daha güçlü kılacaktır.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifade olan Vizyon Bildirimi ile varlık sebebini; ne yaptığını, nasıl yaptığını, neden yaptığını ifade eden Misyon Bildirimi ile etki alanlarını belirleyerek Stratejik Plana yön veren temel kavramları oluşturmuştur.

Müsteşarlığın kurumsal değerleri, davranış kuralları ve yönetim biçimini ifade eden Temel Değerlerin hayata geçirilmesiyle birlikte oluşan kurum kültürü; misyon ve vizyon ile desteklenmektedir. Temel değerler Müsteşarlığın kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik yaptığı için, Stratejik Planlamada büyük önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda, Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın Misyon, Vizyon cümleleri ile Temel Değerlerini aşağıdaki şekilde belirlemiştir.



VİZYON

"Özgün tasarım ve ileri teknoloji yetenekleriyle savunma ve güvenlik alanında Türkiye'yi küresel bir oyuncu haline getirmek"
olarak kabul etmiştir.

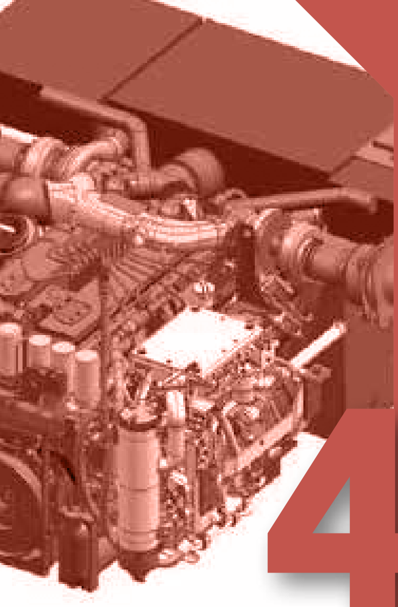
MİSYON

"Ülkemizin savunma ve güvenlik alanlarındaki gücünü artıracak yeteneklerini geliştirerek savunma sanayiinin sürdürülebilirliğini sağlayacak programları bütünsel bir yaklaşımla yönetmek" olarak belirlemiştir.

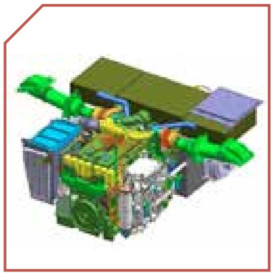
TEMEL DEĞERLER

- ÇÖZÜM ODAKLILIK VE YENİLİKÇİLİK: Gereksinimlere uygun çözümler üretirken uzmanlığını, hayal gücünü ve bağımsız iradesini kullanmak, sorunların çözümüne odaklanmak.
- BÜTÜNSEL YAKLAŞIM: Yüksek performansa odaklanmak ve tüm nedenlerin bir araya gelerek oluşturduğu güçten yararlanarak sistemlerini kurmak.
- ŞEFFAFLIK VE GİZLİLİK: Kurumsal şeffaflık ve ulusal/uluslararası gizliliği gözetmek.
- SİNERJİ VE SENKRONİZASYON: Kurum içi ve dışı paydaşlarla birlikte yapılan eş zamanlı ve uyumlu çalışmalarla elde edilen sinerjinin gücünden yararlanmak.
- İLKESEL BAĞLILIK VE TUTARLILIK: Ortak ilke ve standartlarına olumsuz koşullarda bile bağlı kalmak, sistemlerini korumak.
- ELEŞTİREL DÜŞÜNCE: Her koşulda bilimselliği ön planda tutmak, olay ve olguları olduğu gibi kabul etmek yerine, sorgulayıcı bakış açısıyla değerlendirmek.

olarak benimsemiştir.



4 KURUMSAL YAPI ANALİZLERİ



Güç Grubu Geliştirme Projeleri

Platform ve sistemlerin önemli ihtiyaçlarından olan motor ve güç aktarma organları alanında teknolojik yetkinlik kazanmak üzere güç grubu sistemine ait tasarım, üretim ve entegrasyon projeleri gerçekleştirilmektedir.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın tarihçesi, üstlenmesi gereken görev ve sorumlukların dayandığı yasal çerçeve, yönetim ve organizasyon yapısı, beşeri ve teknolojik kaynakları, genel fiziki yapısı 2017-2021 dönemi stratejik planının temel unsurları olarak analiz edilmiştir.

4.1. SAVUNMA SANAYİİ MÜSTEŞARLIĞI TARİHÇESİ

Türk savunma sanayiini, yapısal özellikleri ve nitelik bakımından göstermiş olduğu aşamalar itibariyle dört dönemde incelemek mümkündür. Bunlar: 1- Cumhuriyetin ilk yıllarına karşılık gelen Birinci Dönem (1923-1951), 2- Türkiye'nin NATO'ya girmesi ile Kıbrıs Barış Harekâtı arasında kalan İkinci Dönem (1952-1973), 3- Kıbrıs Barış Harekâtı sonrasında kritik ihtiyaçların millî imkanlarla karşılanmasına yönelik olarak tam bir sistemik bütünlüğün sağlanamamasına karşın yeniden yapılanma gayretlerine odaklanılan Üçüncü Dönem (1974-1984), 4- Yeniden yapılanma çalışmalarının tamamlanmasını müteakip uluslararası pazarlarda rekabet kabiliyetinin kazanılmaya başlandığı ve Savunma Sanayi Müsteşarlığının dönemin ihtiyaçlarına göre düzenlenerek kurulduğu günümüze kadar devam eden Dördüncü Dönemdir. (1985-2016).

Bu noktadan hareketle, milli bir savunma sanayii altyapısının tesisine ilişkin politikaların tespiti ve bu politikaları tatbik etme yetki ve sorumluluğuna sahip mekanizmaların oluşturulmasına 1980'lerde ağırlık verilmiştir. Bu amaca uygun olarak 1985 yılında 3238 sayılı Kanun'la "Savunma Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı" (SAGEB) kurulmuş, daha sonra Başkanlık, 1989 yılında 390 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Savunma Sanayii Müsteşarlığı olarak yeniden yapılandırılmıştır. 3238 sayılı Savunma Sanayii Hakkında Kanun'un amacı "modern bir savunma sanayiinin geliştirilmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyonunun sağlanması" şeklinde ifade edilmektedir.

Bu Kanun çerçevesinde uygulanan temel politika:

- Yerli sanayi altyapısından azami ölçüde yararlanmak,
- İleri teknolojili yeni yatırımları yönlendirmek ve teşvik etmek,

- Yabancı teknoloji ile işbirliği ve sermaye katkısını sağlamak,
- Araştırma-geliştirme faaliyetlerini teşvik etmek

suretiyle gerekli her türlü silah, araç ve gerecin mümkün olduğunca Türkiye'de üretiminin sağlanması olarak belirlenmiştir. Milli bir savunma sanayii altyapısının tesisini öngören bu politika ile geçmiş uygulamalardan farklı olarak;

- Özel sektöre açık,
- Dinamik bir yapıya kavuşmuş,
- Yeni teknolojilere adapte olmakta güçlük çekmeyen,
- Teknolojik gelişmeler doğrultusunda kendini yenileme kabiliyeti bulunan,
- İhracat potansiyeline sahip,
- Türkiye'yi başta NATO ülkeleri olmak üzere, diğer pek çok ülke karşısında sürekli alıcı konumundan çıkaran ve dengeli işbirliğini mümkün kılan,

bir savunma sanayii kurulması öngörülmüştür.

Bu dönemde, F-16 (1987), Zırhlı Muharebe Aracı (1988), Mobil Radar Kompleksleri (1990), F-16 Elektronik Harp, HF/SSB Telsizleri, CASA Hafif Nakliye Uçağı (1991) gibi büyük savunma projeleri yürütülmeye başlanmıştır. Bu projeleri yürütmek için de TAI (1984), TEI (1985), MİKES (1987), FNSS (1988), Marconi Komünikasyon (1989), Thomson-Tekfen Radar (1990) gibi yabancı ortaklı şirketler kurulmuştur. 2000 sonrasında Türk Savunma Sanayiindeki bir dizi şirketteki yabancı sermaye payının TSKGV ve SSM tarafından devralındığı gözlenmiştir.

Daha önce sivil ürünler için kurulan Otokar, Mercedes, BMC, Nurol Makina gibi şirketlerin 1985 sonrasında savunma ürünlerine yöneldiğini ve Roketsan (1988) örneğinde olduğu gibi özel girişim öncülüğünde yeni şirketler kurulduğu görülmektedir.

Savunma projelerinde 1980'li yıllarda Doğrudan Dış Alım ile başlatılan tedarik faaliyetlerinin, Ortak Üretim, Uluslararası Konsorsiyum Projelerine Katılım, Yurtiçi Geliştirme ve günümüzde de Özgün Üretim modellerine geçilmesi ile modern bir savunma sanayiinin tesis edilmesi yolunda önemli adımlar atılmış ve gelişmeler sağlanmıştır. TSK ihtiyaçlarının daha fazla yurt içi kaynaklar kullanılmak suretiyle karşılandığı bir aşamaya günümüzde ulaşılmış bulunulmaktadır. Öte yandan, 2010 yılı sonrası gelişen savunma sanayii sektörünün savunma ve güvenlik alanında ürünler sunabilmesi, etkin tedarik mekanizmalarına sahip hale gelmesi nedenleriyle; Müsteşarlık, 3238 sayılı Kanunda 2011 yılında yapılan değişiklik ile Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı ve Emniyet Genel Müdürlüğü acil ihtiyaçlarını karşılama faaliyetlerini gerçekleştirmeye de başlamıştır. Sanayileşme alanında kaydedilen bu gelişmeler aynı zamanda savunma ürünlerinin ihracatında da ciddi artışlara neden olmuştur. 2002'de yaklaşık 247 Milyon Dolar olan savunma ve havacılık sektöründeki ihracat seviyesi 2015 yılında 1,655 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır.

SSM'nin kuruluşunu takiben gerçekleştirilen yatırımlarla kara, hava ve deniz sistemleri ve platform bazında çeşitli alanlarda yurt içi imkân ve kabiliyet kazanılmıştır. Bu kapsamda, sistem entegrasyonu, komuta kontrol, haberleşme, elektronik harp ve ateş gücü gibi alt sistemlerde de önemli bir altyapı oluşturulmuştur. Diğer bir ifadeyle, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin modernizasyonu amacıyla başlatılan projeler ile, SSM tarafından yerli savunma sanayimizin geliştirilmesi bakımından bir fırsat olarak değerlendirilerek, Türk savunma sanayiinin gelişimine büyük ivme kazandırılmıştır.

Diğer taraftan, SSM tarafından yürütülen projeler kapsamında tamamlanan ortak üretim projelerinde yerli katkı oranı artırılarak gerçekleştirilmiştir. Bugüne kadar 20,5 milyar dolar offset taahhüdü alınmıştır. Bu taahhüdün 11,1 milyar doları gerçekleştirilmiş kalan taahhüt 9,4 milyar dolardır. Şu an aktif olarak sürdürülen 95 adet offset sözleşmesi bulunmaktadır. Böylece yurt dışına kaynak çıkışının en aza indirilmesi konusunda somut adımlar atılmıştır.

Hâlihazırda SSM bünyesinde 400'ün üzerinde proje yürütülmektedir. 2015 yılı verilerine göre toplam Savunma ve Havacılık Sektör Cirosu yıllık 5 milyar dolara ve savunma ve havacılık ihracatı 1,655 milyar dolara ulaşmıştır. 2015 yılı itibariyle toplam Ar-Ge faaliyetlerine ilişkin harcama yıllık 904 milyon dolara ulaşmıştır. Sektörde faaliyet gösteren büyük ve küçük ölçekli firma sayısında büyük bir artış sağlanmış, yaklaşık 130 adet KOBİ düzeyinde savunma sanayii firması ülkemize kazandırılarak sanayileşmede büyük bir derinlik yakalanmıştır.

Seyyar Yüzücü Hücum Köprüsü (SYHK)

Muharebe sahasında dost birliklerin hareket kabiliyetini artırmak üzere sulu açıklıklardan geçiş harekatının emniyetli ve süratli bir şekilde yapılmasını sağlayabilecek 650 m uzunluğunda köprüyü oluşturabilecek 52 adet SYHK sistemi envanterde başarıyla kullanılmaktadır.



4.2. YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER ve MEVZUAT ANALİZİ

4.2.1. YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER

Savunma Sanayii Müsteşarlığı, Milli Savunma Bakanlığı'na bağlı, tüzel kişiliği haiz, özel bütçeli bir kuruluştur. 1985 yılında 3238 sayılı Kanun'la "Savunma Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı" kurulmuş, daha sonra Başkanlık 1989 yılında 390 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Savunma Sanayii Müsteşarlığı olarak yeniden yapılandırılmıştır.

3238 sayılı Kanun, tamamıyla yeni bir savunma sanayii anlayışının yanı sıra, son derece esnek ve hızlı işleyen bir sistem getirmiştir. Tedarik ve savunma sanayiinin geliştirilmesi görevlerinin birleştirilmesini öngören bu sistemin temel mekanizmasını Savunma Sanayii İcra Komitesi (SSİK), Savunma Sanayi Müsteşarlığı ve Savunma Sanayii Destekleme Fonu (SSDF) oluşturur.

Savunma Sanayii Yüksek Koordinasyon Kurulu

Başbakan'ın başkanlığında 13 üyenin iştirakiyle oluşturulan Kurulun görevleri;

- Bakanlar Kurulu tarafından onaylanan genel strateji doğrultusunda, planlama ve koordinasyonun sağlanmasını takip etmek, düzenleyici direktifler vermek ve
- Genelkurmay Başkanlığınca hazırlanan Stratejik Hedef Planı'na (SHP) uygun olarak SSDF ile tedariki öngörülen silah sistemleri ile araç ve gereçlerin tedarik şeklini tespit etmektir.

Savunma Sanayii İcra Komitesi (SSİK)

3238 sayılı Kanun çerçevesinde oluşturulan ve sistemin asıl karar mekanizması olan SSİK'in üyeleri; Başbakan, Genelkurmay Başkanı, İçişleri Bakanı ve Milli Savunma Bakanı'dır.

İcra Komitesi'nin başlıca görevleri;

- Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) için Stratejik Hedef Planı'na göre temini gerekli olan modern silah, araç ve gereçlerin üretimi, yurt içinden gereği halinde yurt dışından tedariki hususunda karar almak,
- Sağlanacak modern silah, araç ve gereçlerin araştırılması, geliştirilmesi, prototip imali, avans verilmesi, uzun vadeli siparişler ile diğer mali ve ekonomik teşviklerin tespiti istikametinde Savunma Sanayii Müsteşarlığı'na talimat vermek,
- SSDF'nin kullanım esaslarını tespit etmek,

şeklinde özetlenebilir.

Savunma Sanayii Destekleme Fonu (SSDF)

3238 sayılı Kanunun 12. maddesi ile TSK'nın modernizasyonunun sağlanması ve Türkiye'de modern savunma sanayiinin kurulması için gerekli kaynağın, genel bütçe dışında devamlı ve istikrarlı bir şekilde temini amacıyla Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası nezdinde ve Müsteşarlık emrinde SSDF kurulmuştur. SSDF kaynakları, Savunma Sanayii İcra Komitesi tarafından alınan kararlar

çerçevesinde Türk Silahlı Kuvvetlerinin modernizasyonu, Savunma ve güvenliğe yönelik Emniyet Genel Müdürlüğü acil ihtiyaçları ile Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı ihtiyaçları karşılanması ve savunma sanayiinin geliştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır.

4.2.2. MEVZUAT ANALİZİ

a) Kanunlar, Kanun Hükmünde Kararnameler ve Bakanlar Kurulu Kararları

Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın faaliyet alanlarını düzenleyen Kanunlar aşağıda yer almaktadır.

- 3238 Sayılı Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın Kurulması Hakkında Kanun
- 1325 Sayılı Milli Savunma Bakanlığı Görev ve Teşkilatı Hakkında Kanun
- 5201 Sayılı Harp Araç ve Gereçleri ile Silah, Mühimmat ve Patlayıcı Madde Üreten Sanayi Kuruluşlarının Denetimi Hakkında Kanun
- 5202 Sayılı Savunma Sanayii Güvenliği Kanunu
- 1324 Sayılı Genelkurmay Başkanı'nın Görev ve Yetkilerine Ait Kanun
- 3212 sayılı Silahlı Kuvvetler İhtiyaç Fazlası Mal ve Hizmetlerinin Satış, Hibe, Devir ve Elden Çıkarılması; Diğer Devletler Adına Yurt Dışı ve Yurt İçi Alımların Yapılması ve Eğitim Görecek Yabancı Personel Hakkında Kanun
- 2941 Sayılı Seferberlik ve Savaş Hali Kanunu
- 3833 Sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Stratejik Hedef Planının Gerçekleştirilmesi Maksadıyla Gelecek Yıllara Sâri Taahhütlere Girişme Yetkisi Verilmesi Hakkında Kanun
- 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu
- 4737 Sayılı Endüstri Bölgeleri Kanunu
- 6136 Sayılı Ateşli Silahlar ve Bıçaklar ile Diğer Aletler Hakkında Kanun
- 2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu
- Savunma Sanayii Müsteşarlığı Tarafından, 4734 Sayılı Kamu İhale Kanununun 3 Üncü Maddesinin (B) Bendi Kapsamında Yapılacak İhalelere İlişkin Esasların Yürürlüğe Konulması Hakkında Karar (2009/15108)
- Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nda Çalıştırılacak Sözleşmeli Personel Hakkında Hizmet Sözleşmesi Esasları (BKK: 2010/285)
- Savunma Sanayii Müsteşarlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği (8 Şubat 2016)
- Savunma Sanayii Müsteşarlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliği (2014/28986)Türk Savunma Sanayii Politikası ve Stratejisi Esasları konulu Bakanlar Kurulu Kararı (1998)
- 2010/41 sayılı Silahlı Kuvvetler İhtiyaç Fazlası Mal ve Hizmetlerinin Satış, Hibe, Devir ve Elden Çıkarılması; Diğer Devletler Adına Yurt Dışı ve Yurt İçi Alımların Yapılması ve Eğitim Görecek

Yabancı Personel Hakkında Kanunun Uygulanmasına Dair Esaslar

- 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu
- 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 6085 sayılı Sayıştay Kanunu
- İlgili yıllara ait Merkezi Yönetim Bütçe Kanunu
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu
- 390 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname
- 375 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname
- Müsteşarlık iç mevzuatına dahil olan yönerge ve genelgeler

b) Mevzuat Analizi

Müsteşarlık sivil bir kurum olmasına rağmen, Milli Savunma Bakanlığına bağlı ve Başbakan, Milli Savunma Bakanı, İçişleri Bakanı ve Genelkurmay Başkanı'ndan oluşan Savunma Sanayii İcra Komitesi'nin aldığı kararlar kapsamında faaliyetlerini yürütmektedir. 1985 yılında kurulan Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın kurulduğu günden bugüne kadar savunma sanayii sektöründe büyük değişimler yaşanmıştır. Günümüzde yapılan farklı ve geniş alanlı işler, sistem üretimleri, sanayi firmaları dikkate alındığında ve ülkemizde özellikle savunma sanayi alanında milli ve yerli çözümlerin mutlak olması gerekliliği göz önünde tutulduğunda günümüz ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve gelişime büyük destek sağlayacak mevzuat düzenlemeleri kaçınılmaz görünmektedir. Müsteşarlık görev ve yetkileri kapsamında gerçekleştirdiği faaliyetler dikkate alındığın da elde edilen tecrübeler ışığında;

- Sivil-Asker ilişkilerinin günümüz ihtiyaçlarını daha etkin karşılamak üzere düzenlenmesi, MSB ile Genelkurmay Başkanlığı'nın yetki, sorumluluk ve görev ilişkilerinin gözden geçirilmesi,
- MSB ve SSM arasında tedarik, dış ilişkiler ve Ar-Ge konuları başta olmak üzere yetki ve görev alanlarının uyumlaştırılması,
- Ar-Ge ve Teknoloji Kazanımı alanlarından gerekli hukuki düzenlemeler yapılarak daha etkin ve verimli geliştirme projelerinin gerçekleştirilmesi,
- Dış politika ile ulusal güvenlik karar, süreç, vasıta ve kurumlarının savunma sanayinin ihtiyaçlarını da karşılayacak şekilde oluşturulması/yapılandırılması, bu kapsamda bakanlıklar başta olmak üzere kurumlar arası birlikte çalışabilirliğin artırılması
- "Gizlilik" kavramının, Müsteşarlık faaliyetleri dikkate alınarak uluslararası ölçüler dikkate alınarak, kanun ve yönetmeliklerle yeniden düzenlenmesinin

gerektiği değerlendirilmektedir.

Yeni Nesil Temel Eğitim Uçağı (HÜRKUŞ-B)
Özgün kabiliyetler kullanılarak üretilen Hürkuş-B Uçakları, kendi sınıfının en kabiliyetli uçağı olup 32.500 ft irtifaya çıkabilen, 1.600 beygir gücünde turboprop motorlu, merkezi kontrol bilgisayarı başta olmak üzere milli alt sistemlere sahip bir eğitim uçağıdır.



4.3. STRATEJİK PLANIN ÜST POLİTİKA ve REFERANS BELGELER İLE İLİŞKİLERİ

Müsteşarlığın geleceği planlanırken dikkate alınması gereken kalkınma planı, program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer plan ve programlar incelenmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki belgeler dikkate alınmıştır.

- Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018
- Orta Vadeli Program (2016-2018)
- 2016 Yılı Programı
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi 2015-2018 Eylem Planı

4.3.1. ONUNCU KALKINMA PLANI (2014-2018)

2014-2018 dönemini kapsayan Onuncu Kalkınma Planı, ülkemizin 2023 hedefleri doğrultusunda, toplumumuzu yüksek refah seviyesine ulaştırma yolunda önemli bir kilometre taşı olacak bir belge niteliği taşımaktadır. Kalkınma planlarında yer verilen politikaların etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi için kamu kurum ve kuruluşlarının orta ve uzun vadeli amaçlarının, temel ilke, hedef ve önceliklerinin ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarının kalkınma planıyla uyumlu olması önem taşımaktadır. Planda, kurumsal düzeyde stratejik planlar ile kalkınma planları arasında gerekli bütünlük ve uyumun sağlanabilmesi amacıyla kapsayıcı bir anlayış benimsenerek tüm kurum ve kuruluşlara yön verebilecek,

öncelikleri belirlemede yardımcı olabilecek bir politika seti oluşturulmuştur. Planda ayrıca; 2023 hedeflerine ve Onuncu Kalkınma Planının amaçlarına ulaşılabilmesi açısından öncelikli alanlarda, temel yapısal sorunlara çözüm olabilecek, dönüşüm sürecine katkıda bulunabilecek, kurumlar arası koordinasyon ve sorumluluk gerektiren 25 adet "Öncelikli Dönüşüm Programı" belirlenmiştir.

Onuncu Kalkınma Planı'nda savunma sanayii alanına ilişkin olarak aşağıdaki hedefler belirlenmiştir:

Sermaye birikimi ve sanayileşme sürecini hızlandırılacak; yurtiçi tasarruflar, üretken yatırımlar ve üretim faktörlerinin verimlilik düzeyleri artırılacak; cari açık kalıcı bir şekilde makul düzeylere çekilecek; ekonominin yenilikçi ve ithalat bağımlılığı azalmış bir yapıya dönüştürülmesi sağlanacaktır.

Bu dönüşüm sürecinde, Türkiye'de bilim ve teknoloji alanındaki gelişmelerin yakından takip edilerek yenilik üretme kapasitesinin yükseltilmesi, yeniliklerin mevcut üretim yapısıyla bütünleştirilerek üretim yapısında dönüşümün sağlanması hedeflenmektedir.

2014-2018 Dönemi Onuncu Kalkınma Planı

Bölüm 2.2.'de "Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme" başlığı altında üretimde yapısal dönüşüme ve refah artışına yönelik durum analizi, hedef ve politikalar yer almaktadır. Özetle;

İmalat Sanayiinde Dönüşüm ile ilgili yapılan Durum Analizi'nde;

- Savunma ihtiyaçlarının yerli kaynaklardan karşılanma oranı 2007 yılında yüzde 41,6'dan 2011 yılında yüzde 54'e yükselmesine rağmen bu alanda dışa bağımlılık devam etmektedir. Gelişmiş ülkelerde bu oran yüzde 85 ila 95 seviyesinde olduğu,
- Savunma sanayii ihtiyaçlarının karşılanmasında yerli payın artırılması amacıyla ülkemizde savaş gemisi, helikopter, tank, insansız hava aracı ve uydu tasarımı ve üretimi projeleri yürütülmektedir. Teknolojik ilerlemelerin sistematik takibini sağlamak üzere Teknoloji Kazanımı Yol Haritası'nın oluşturulduğu,

ifade edilmiştir. Bu amaçla;

- Elektronik sektöründe yeni iş alanlarına girmek için teknolojiler geliştirilecektir. Bu kapsamda çift amaçlı teknolojilerin (savunma/sivil) uygulama imkânları dikkate alınacak; sektörün ulaştırma, otomotiv, makine başta olmak üzere diğer sektörler ile entegrasyonu artırılacaktır.
- Elektronik haberleşme alanında yeni nesil telsiz teknolojisine geçiş sürecinde baz istasyonu ve kontrol birimleri ürünlerinin geliştirilmesi ve üretimine önem verilecektir. Bilgi ve iletişim teknolojileri destekli yenilikçi çözümlerin yaygınlaşmasında sektörün üretici olarak yer alması desteklenecektir.

Özgün Helikopter

Genel maksat helikopteri ihtiyaçlarının özgün bir platform ile karşılanması hedefiyle gerçekleştirilecek Özgün Helikopter ile; personel nakliyesi, pilot eğitimi, arama kurtarma, iç güvenlik, sınır güvenliği, ambulans, VIP taşıma, ormancılık, yangınla mücadele, kıyı ötesi taşıma ve arama kurtarma görevleri icra edilebilecektir.



Sektörde rekabet öncesi Ar-Ge teşvik edilecek, laboratuvar kapasitesi ile aydınlatma ve görüntü teknolojileri konusunda araştırma altyapısı geliştirilecektir.

- Tıbbi cihaz ve tıbbi malzeme sektöründe yurtiçi üretim ve ihracat kabiliyeti artırılacaktır. Bu alanda, savunma sanayiinin yerlileştirme deneyimlerinden yararlanılacaktır.
- Çevreye duyarlı yeni teknolojilerin geliştirilmesi desteklenecektir. Yurt içinde elektronik, yazılım, elektrikli makine, ana metal, savunma sanayi gibi diğer sektörlerle işbirliği ve bütünleşme sağlanacaktır.
- Havacılık ve uzay sektöründe metre altı gözlem uydusu ve alt sistemleri, haberleşme uydusu ve alt sistemleri, uydu fırlatma sistemi, uydu veri işleme, depolama ve bilgi destek sistemleri, yerli uçak ve helikopter tasarımı ve üretimi gerçekleştirilecektir. Türk havacılık sanayiinin uluslararası projelerden daha fazla pay alması temin edilecektir.
- Savunma sanayii rekabetçi bir yapıya kavuşturulacaktır. Savunma sistem ve lojistik ihtiyaçlarının özgün tasarıma dayalı olarak ülke sanayisiyle bütünleşik ve sürdürülebilir bir şekilde karşılanması, uygun teknolojilerin sivil amaçlı kullanımı ile yerlilik oranının ve Ar-Ge'ye ayrılan payın artırılması sağlanacaktır. Belirli savunma sanayii alanlarında ağ ve kümelenme yapıları desteklenecektir.

4.3.2. 2016-2018 ORTA VADELİ PROGRAM

2016-2018 dönemini kapsayan Orta Vadeli Programın temel amacı; makroekonomik istikrarın korunduğu, cari açığın ve enflasyonun aşamalı olarak düşürüldüğü bir ortamda yapısal reformlar yoluyla büyümeyi artırmak ve daha kapsayıcı hale getirmektir.

Bu çerçevede; yüksek katma değerli mal ve hizmet ihracatının artırılması, yurt içi üretim ve ihracatın ithalata olan bağımlılığının azaltılması önem arz etmektedir.

Bu program içinde **"Makroekonomik Politikalar"** bölümünde;

Büyüme

- Yüksek ve istikrarlı büyümeye yönelik temel strateji, sanayide dönüşüm perspektifiyle özel sektör öncülüğünde dışa açık, rekabetçi ve yenilikçi bir üretim yapısının geliştirilmesidir.
- Gerek kamu kesimi gerek özel kesimde daha yüksek düzeyde kurumsal kaliteye ulaşılması ve belirsizliklerin asgariye indirilmesi için kurallılık temelinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve hukukun üstünlüğü ilkeleri esas alınmaya devam edilecektir. Firmaların kurumsal kapasitelerinin ve kalitelerinin yükseltilmesiyle istikrarlı ve yüksek büyümeye katkı düzeyleri de artırılacaktır.
- Ar-Ge tabanlı, yenilikçi, çevre dostu ve yüksek katma değer yaratan üretim yapısı desteklenecek, elde edilecek ürünlerin ticarileştirme ve markalaştırma süreçlerine işlerlik kazandırılacak ve bu alanlardaki mikro reformlar hızlandırılacaktır.
- Özel yatırımların teşvikine yönelik uygulamalarda maliyet-etkinlik, hesap verebilirlik, şeffaflık, öngörülebilirlik, esneklik, atıl kapasite oluşturulmaması ile verimlilik ilkeleri gözetilecektir. İstihdam, yüksek katma değer ve ihracat artışına yönelik yatırım alanlarına öncelik verilecektir.
- Hem kamu hem de özel kesimde israfı azaltmaya ve tasarruf bilincinin yerleştirilmesine yönelik politikalar uygulanacaktır.
- Teknolojik gelişme ve yerli üretimin artırılmasında kamu alımları etkin bir araç olarak kullanılacaktır.
- Organize sanayi bölgeleri, teknoloji geliştirme bölgeleri, küçük sanayi siteleri ve endüstri bölgeleri uygulamaları geliştirilecek; kuluçka ve iş geliştirme merkezlerinin nicelik ve nitelikleri artırılarak etkin bir şekilde hizmet vermeleri sağlanacak; kümelenme desteklenecektir.
- KOBİ'lerin uluslararası piyasalara erişim kolaylığını artırmak için uluslararası standartlara uyumunu sağlamaya yönelik destek verilecek, kapasite geliştirme ve teknik destek programları uygulanacak, böylece Ar-Ge, yenilik ve ihracat yapabilme kapasiteleri geliştirilecek, markalaşmaları,

GÖKTÜRK-2 Uydusu

Türkiye'nin ilk askeri yer gözlem uydusu olan ve milli olarak geliştirilen GÖKTÜRK-2 Uydusu, dünyanın her yerinden ve hiçbir kısıt olmaksızın görüntü sağlayabilmektedir.



kurumsallaşmaları ve yenilikçi iş modelleri geliştirmeleri sağlanacaktır.

- Firmaların yönetişim süreçlerinin iyileştirilmesi, ömürlerinin uzatılması ile verimlilik ve ölçek sorunlarının çözümüne odaklanılacaktır.
- İşletmelerin fikri haklar sisteminden ve desteklerinden daha etkin yararlanmalarını sağlamak üzere, teknoloji transfer ve yenilik merkezlerinde hizmet kapasitesi geliştirilecektir.
- Enerji, sağlık, havacılık, uzay, otomotiv, raylı sistemler, bilişim ve savunma sektörleri gibi öncelikli sektörlerde teknolojik ürün yatırımları, prototip geliştirme süreçleri ve kümelenme çalışmaları desteklenecektir.

Maliye Politikası

- Harcamalarda özellikle büyümeyi destekleyecek kamu altyapı yatırımlarına, bölgesel kalkınmaya, eğitime, Ar-Ge desteklerine ve teşviklere öncelik verilecektir.
- Kamu harcamalarının etkinliğinin artırılması amacıyla kamu mali yönetimi ve denetiminde kullanılan bilgi teknolojileri altyapısının bütünleşik hale getirilmesine yönelik çalışmalara devam edilecektir.
- Kamu Ar-Ge ödeneklerinin tahsisinde, özel kesim yatırımlarının yüksek dış ticaret açığı verilen sanayi kollarında üretime yönlendirilmesine öncelik verilecektir.
- Kamu alımları, Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerine katkı sağlayacak; yeniliği,

yerlileştirmeyi, teknoloji transferini ve yenilikçi girişimciliği teşvik edecek şekilde kullanılacaktır. Bu kapsamda kamu alımlarında orta-yüksek ve yüksek teknoloji sektörlerindeki yerli firmaların payı artırılacaktır.

- Yüksek teknolojili ürünlerde kamu alım garantisine dayalı üretim yapılabilmesi için ürün bazlı yerli tedarik modelleri geliştirilecektir.

Ödemeler Dengesi

- Yatırım desteklerinde ithal ürünlere bağımlılığı yüksek olan teknoloji yoğun ürünler önceliklendirilecektir. Bu kapsamda dış talebe uygun nitelik ve nicelikteki yüksek katma değerli ürünlerin ihracatı amacıyla geliştirme ve üretim aşamasını ve etkililiği dikkate alan destek programları uygulanacaktır.
- Yurtiçi üretimin ülkemiz sanayisinin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kaldığı, katma değeri ve teknoloji içeriği yüksek ürünlerin sürekli ve rekabetçi fiyatlardan tedarik edilmesi amacına yönelik olarak, yüksek teknoloji ve uluslararası doğrudan sermaye transferine imkân sağlayacak yatırımlar için serbest bölgeler cazip hale getirilecektir.
- Özellikle üretken alanlara yeni uluslararası doğrudan yatırım girişleri teşvik edilerek hem teknoloji transferi yoluyla verimliliği artırıcı hem de doğrudan istihdam yaratıcı sonuçlar elde edilecektir.
- Girdi Tedarik Stratejisi kapsamında; ihracata dönük üretimde daha etkin ve düşük maliyetli girdi tedarikine, üretim ve ihracatın ara malı ithalatına bağımlılığının azaltılmasına ve bu suretle ihracatta sürdürülebilir rekabet gücüne katkı sağlanmasına yönelik eylemler hayata geçirilecektir.
- Döviz kazandırıcı hizmet ticareti faaliyetlerini desteklemek için hedef pazarlarda etkin bir tanıtım ve pazarlama stratejisi yürütülecektir.
- Yurt dışı teknik danışmanlık ve teknik servis hizmet ihracatına yönelik destek verilecektir.
- Kamu alımlarında yurt içinde üretilen ve yerli girdi kullanan ürünler tercih edilecektir.

konularına yer verilmiştir.

4.3.3. 2016 YILI PROGRAMI

2016 yılı Programı "Büyüme ve İstihdam", "Bilim, Teknoloji ve Yenilik", "İmalat Sanayinde Dönüşüm" başlıkları altında belirlenen amaç, hedef, politika ve tedbirler aşağıda özetlenmiştir.

2016 yılı programının uygulanması, koordinasyonu ve izlenmesine dair Karar'ın kabulü, 641 sayılı Kanun Hükmünde kararname'nin 32. maddesine göre 12/10/2015 tarihinde kararlaştırılmıştır.

Büyüme ve İstihdam başlığında;

Teşvik mekanizması yaygınlaştırılacak, firmaların üretim süreçlerinde teknoloji

kullanım düzeylerinin artırılması desteklenecektir. Ayrıca, iş yapma kolaylığını artırmak amacıyla bürokratik süreçlerin hızlı ve etkili işlemesi sağlanacak, yatırımcıların maruz kaldığı doğrudan ve dolaylı maliyetleri düşürecek düzenlemeler uygulamaya geçirilecektir.

Bilim, Teknoloji ve Yenilik başlığında;

Ar-Ge ve yenilik politikasının temel amacı; teknoloji ve yenilik faaliyetlerinin özel sektör odaklı artırılarak faydaya dönüştürülmesine, yeniliğe dayalı bir ekosistem oluşturularak araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesine ve markalaşmış teknoloji yoğun ürünlerle ülkemizin küresel ölçekte yüksek rekabet gücüne erişmesine katkıda bulunmaktır. Bu kapsamda,

Kamu tedarik sistemi yeniliği, yerlileşmeyi, çevreye duyarlılığı, teknoloji transferini ve yenilikçi girişimciliği teşvik edecek şekilde iyileştirilecektir. (Kamu Alımları Yoluyla Teknoloji Geliştirme ve Yerli Üretim Programı)

Başta orta-yüksek ve yüksek teknolojili ürünlerde olmak üzere ülkemiz özgü kamu alım garantili tedarik modeli geliştirilecek. Model kapsamında sektörel analizler yapılarak kamu alım garantisinin uygulanabileceği ürün grupları ve uygulama koşulları tespit edilecektir. Tedarik modelinin uygulamaya konulabilmesi amacıyla 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu başta olmak üzere ilgili birincil ve ikincil mevzuatta gerekli değişiklikler yapılacaktır.

İmalat Sanayiinde Dönüşüm başlığında;

Son 20 yılda ülkelerin ihraç mallarının yapısında yabancı katma değerin payının artması rekabetçi bir ihracat performansı için ithalatın kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, ekonominin genel dengesi açısından ithal edilen ara mallarda üretim kabiliyetinin artırılması önemlidir. Bu çerçevede ithal ara mallarında ülkemizin üretim kabiliyetinin artırılmasının dış ticaret dengesi açısından önemli fırsatlar yaratacağı değerlendirilmektedir.

2014 yılında; hava taşıtları ve uzay araçları ile bunlarla ilgili makinelerin imalatı sektörlerindeki üretim artışları sonucunda yüksek teknoloji sektörleri imalatının toplam üretimden aldığı pay yüzde 3,8'e çıkmıştır.

Sanayi politikaları, küresel değer zincirlerinde konumlanma ve imalatta dönüşüm sadece gelişmekte olan ülkelerin değil gelişmiş ülkelerin gündeminde de ağırlık kazanmaya başlamıştır. Bu gelişmeler ülkemizin bu alanda etkin bir yaklaşım geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.

Ar-Ge, patent ve yüksek teknoloji sektörlerine ilişkin göstergeler, bilgiye dayalı üretim rekabetinin ülkemizde hedeflendiği düzeyde gerçekleşmediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, niteliksel gelişme açısından da imalat sanayii şirketlerinin gelişme performanslarında ciddi bir ayrışma olduğu görülmektedir. Bu noktada, uluslararası ticaret kanallarında gelinen etkili seviyenin korunması ve

ilerletilmesi, üretim süreçlerinde hâkimiyeti ve derinleşmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu ortamda ülkemizin rekabet gücünü ve dünya ihracatından aldığı payı artırmak üzere yüksek katma değerli üretim yapmak ve yüksek teknoloji sektörlerinin payını yükseltmek sanayide dönüşümü gerektirmektedir.

Savunma ve havacılık sanayii ihracatı 2003 yılında 331 milyon ABD dolarından 2015 yılında 1.655 milyon ABD dolarına yükselmiştir. Yerli savunma sanayii üretimini geliştirme çalışmalarına devam edilmektedir. Ancak, ülkemizde savunma alımlarındaki dışa bağımlılık devam etmektedir.

Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünü ve dünya ihracatından aldığı payı artırmak için imalat sanayiinde dönüşümü gerçekleştirerek yüksek katma değerli yapıya geçmek ve yüksek teknoloji sektörlerinin payını artırmak temel amaçtır. Bu kapsamda,

- Savunma sanayii rekabetçi bir yapıya kavuşturulacaktır. Savunma sistem ve lojistik ihtiyaçlarının özgün tasarıma dayalı olarak ülke sanayisiyle bütünleşik ve sürdürülebilir bir şekilde karşılanması, uygun teknolojilerin sivil amaçlı kullanımı ile yerlilik oranının ve Ar-Ge'ye ayrılan payın artırılması sağlanacaktır. Belirli savunma sanayii alanlarında ağ ve kümelenme yapıları desteklenecektir .
- Teknolojik üstünlük kazandıracak platform ve sistemlerin yurtiçinde geliştirilmesine yönelik projeler hayata geçirilecektir. ATAK ile ALTAY Projeleri kapsamındaki çalışmalara devam edilecektir.
- Savunma sanayiinde rekabetçiliği artırmaya yönelik bir İhracat ve Uluslararası İşbirliği Stratejisi hazırlanacaktır. Bu kapsamda, durum analizi çalışması tamamlanmış olup 2016 yılı içinde Strateji yürürlüğe konulacaktır.

4.3.4. TÜRKİYE SANAYİ STRATEJİSİ BELGESİ 2015-2018 EYLEM PLANI

2015-2018 yıllarını kapsayan Türkiye Sanayi Stratejisi'nin genel amacı "Türk sanayisinin rekabet edebilirliğinin ve verimliliğinin yükseltilerek, dünya ihracatından daha fazla pay alan, ağırlıklı olarak yüksek katma değerli ve ileri teknolojili ürünlerin üretildiği, nitelikli işgücüne sahip ve aynı zamanda çevreye ve topluma duyarlı bir sanayi yapısına dönüşümünü hızlandırmak" olarak tespit edilmiştir.

Hedef 1: Sanayide bilgi ve teknolojiye dayalı yüksek katma değerli yerli üretimin geliştirilmesi

Politika 1: Sanayide teknolojik dönüşüm gerçekleştirilecektir.

Türkiye Sanayi Stratejisi Belgesi 2015-2018 Eylem Planı'nda bu hedef ve politika altında belirlenen;

Eylem 6: Kamu alımlarına yönelik uzun vadeli ihtiyaç planlaması yapılarak kilit

Kaska Entegre Kumanda Sistemi

Tek bakışta hedefe kilitlenen Kaska Entegre Kumanda Sistemi, ATAK Helikopterinde kullanılmaktadır.



teknolojilerin geliştirilmesi ve yerli üretimi desteklenecektir.

Yapılacak İşlem: Ürün ve teknoloji ihtiyaç analizi yapılacak, kilit teknolojilerin geliştirilmesi ve yerli üretimi kamu alımları yoluyla desteklenecektir.

şeklinde ifade edilmiştir.

4.4 YÖNETİM ORGANLARI ve BİRİMLERİN TEMEL FONKSİYONLARI

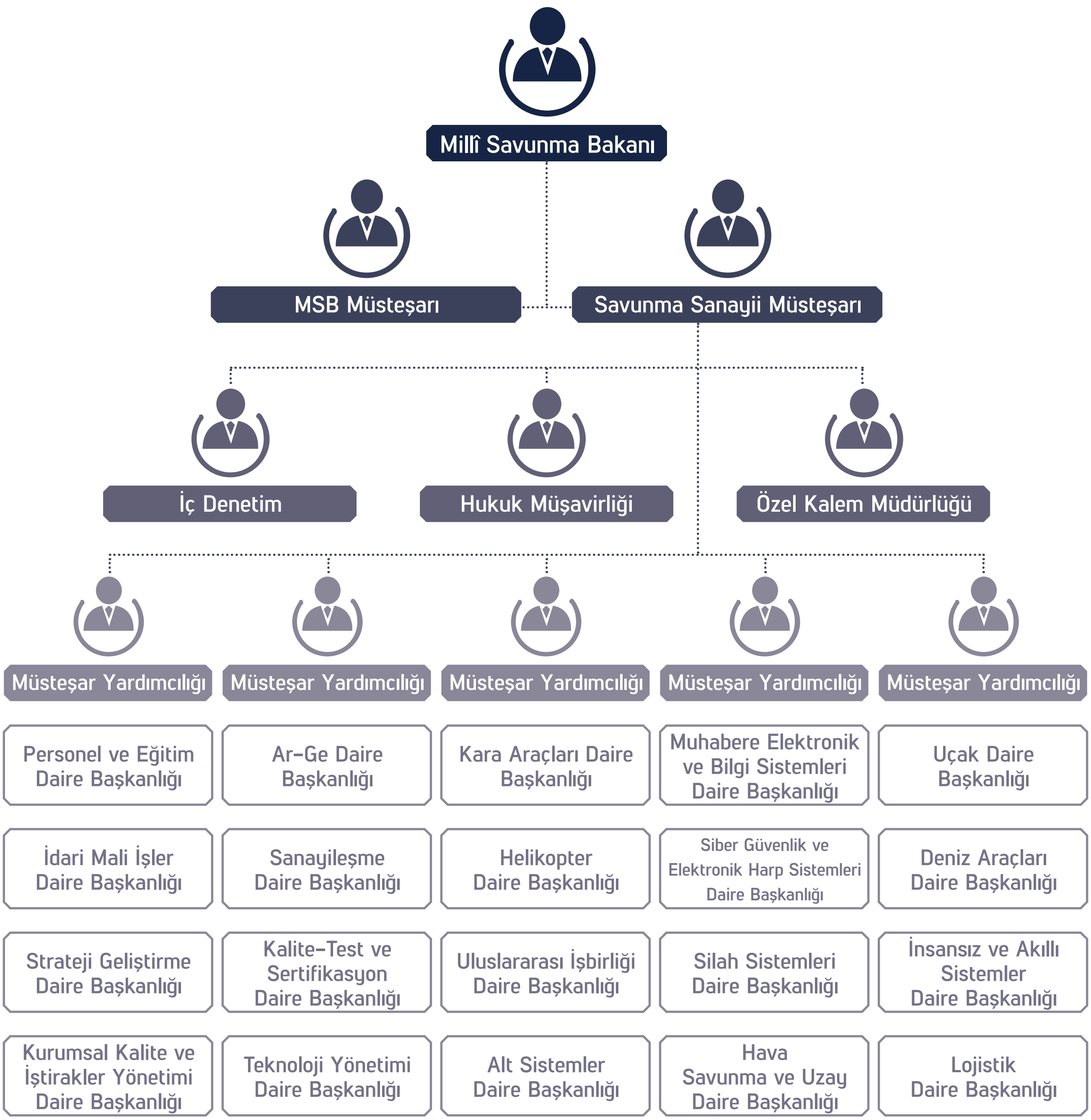
4.4.1. YÖNETİM ORGANLARI

Taşra teşkilatı bulunmayan Müsteşarlık kendisine 3238 Sayılı Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın Kurulması Hakkında Kanun ile tevdi edilmiş bulunan görevlerini; Müsteşar'a bağlı 5 Müsteşar Yardımcılığı, Hukuk Müşavirliği ve Müsteşar Yardımcılıklarına bağlı 20 Daire Başkanlığı vasıtasıyla yürütmektedir (Şekil 3).

Müsteşarlığın organizasyonel yapısı, ana hizmet, danışmanlık, denetim ve destek hizmet birimleri olmak üzere Tablo 3'de gösterilmektedir.

3238 sayılı Kanun ile Savunma Sanayii Yüksek Koordinasyon Kurulu, Savunma Sanayii İcra Komitesi, SSM ve Savunma Sanayii Destekleme Fonu oluşturulmuştur.

Şekil 3 Savunma Sanayii Müsteşarlığı Organizasyon Şeması



Tablo 3 Savunma Sanayii Müsteşarlığı Ana Hizmet / Danışma / Denetim / Destek Hizmet Birimleri Yapılanması

<table>
<tr><th colspan="2">Ana Hizmet Birimleri</th></tr>
<tr><td>• Siber Güvenlik ve Elektronik Harp Sistemleri Daire Başkanlığı
• Kurumsal Kalite ve İştirakler Yönetimi Daire Başkanlığı
• Lojistik Daire Başkanlığı
• Sanayileşme Daire Başkanlığı
• Ar-Ge Daire Başkanlığı
• Kalite-Test ve Sertifikasyon Daire Başkanlığı
• Uluslararası İşbirliği Daire Başkanlığı
• Kara Araçları Daire Başkanlığı
• Deniz Araçları Daire Başkanlığı</td><td>• Uçak Daire Başkanlığı
• Helikopter Daire Başkanlığı
• Muhabere Elektronik ve Bilgi Sistemleri Daire Başkanlığı
• Hava Savunma ve Uzay Daire Başkanlığı
• Silah Sistemleri Daire Başkanlığı
• İnsansız ve Akıllı Sistemler Daire Başkanlığı
• Alt Sistemler Daire Başkanlığı
• Teknoloji Yönetimi Daire Başkanlığı</td></tr>
<tr><th colspan="2">Danışma ve Denetim Birimleri</th></tr>
<tr><td colspan="2">• Hukuk Müşavirliği
• İç Denetim
• Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı</td></tr>
<tr><th colspan="2">Destek Hizmet Birimleri</th></tr>
<tr><td colspan="2">• İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı
• Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı
• Özel Kalem Müdürlüğü</td></tr>
</table>

4.4.2. ANA FAALİYET ALANLARI

3238 sayılı Kanun'un 10. maddesi ile Müsteşarlığa tevdi edilen başlıca görevler;

- Savunma Sanayii İcra Komitesi kararlarını uygulamak,
- Proje bazında yıllar itibariyle verilecek olan alımların programlarını sipariş sözleşmesine bağlamak,
- Mevcut milli sanayii, savunma sanayii ihtiyaçlarına göre reorganize ve entegre etmek, yeni teşebbüsleri teşvik ve bu entegrasyona ve ihtiyaçlara göre yönlendirmek, yabancı sermaye ve teknoloji katkısı imkanlarını araştırmak, teşebbüsleri yönlendirmek, bu konudaki Devlet katılımını planlamak,
- Fon kaynaklarını dikkate alarak alım programlarını ve finansman modellerini belirlemek,
- İhtiyaç duyulan modern silah, araç ve gereçlerin özel veya kamu kuruluşlarında imalatını planlamak,
- Gerektiğinde özel, kamu veya karma nitelikli yeni yatırımları dışa açık olmak kaydıyla desteklemek,
- Modern silah, araç ve gereçleri araştırmak, geliştirmek, prototiplerin imalini sağlamak, avans vermek, uzun vadeli siparişler ve diğer mali ve ekonomik teşvikleri tespit etmek,
- Savunma sanayii ürünleri ihracatı ve offset ticareti konularını koordine etmek,
- Fondan kredi vermek veya yurt içinden ve yurt dışından kredi almak ve gerektiğinde yerli ve yabancı sermayeli şirketler kurmak ve iştirak etmek,
- Üretilen malın sözleşme muhteviyatına uyup uymadığını, kalite kontrolleri ile sözleşme şartlarının yerine getirilip getirilmediğini takip etmek,
- Uygulama aksaklıklarının ilgili kurum ve kuruluşlar nezdinde çözümlenmesini temin etmek,
- MİT'in istihbarat ve güvenliğe ilişkin ihtiyaçları ile EGM'nin istihbarat ve güvenliğe ilişkin acil ihtiyaçlarını Müsteşarın teklifi, Milli Savunma Bakanının uygun görüşü ve Başbakan'ın onayı ile tedarik etmek,

şeklinde tanımlanmıştır.

Yeni dönem Stratejik Planda gelecek öngörüleriyle birlikte Ana Faaliyet Alanları genel kurumsal mutabakat sağlanarak ve paydaşların görüş ve önerileri alınarak yeniden yorumlanmıştır (Tablo 4).

Tablo 4 Savunma Sanayii Müsteşarlığı Ana Faaliyet Alanları

ANA FAALİYET ALANLARI
1. Türkiye'de savunma alanında faaliyet gösteren bilim, sanayi kuruluşları, üniversiteler ve diğer kamu kurumları ile koordinasyonu sağlamak suretiyle, savunma sektörüne liderlik etmek.
2. TSK ve diğer kamu kurumlarının savunma ve ulusal güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik projeleri yürütmek ve desteklemek
3. Savunma sanayinin geliştirilmesine ve yerlileştirmesine yönelik teknoloji yönetiminde, yönlendirici ve destekleyici rol üstlenmek
4. Ortaya çıkan ileri teknoloji ürünlerinin sivil sektörde de kullanımını yaygınlaştırarak ekonomide katma değer yaratacak ticari ürün ve hizmetlere dönüştürülmesini desteklemek
5. Savunma sanayi ürün ve hizmetlerinin ihracatını artırmaya yönelik faaliyetler yürütmek ve desteklemek
6. Stratejik alanlarda yetenek kazanmak üzere geliştirilen Ar-Ge projelerini gerçekleştirmek ve savunma sanayinde inovasyonu desteklemek
7. Ulusal savunma sanayii ekosisteminin geliştirilmesi için faaliyet gösteren firmaları ve yeni teşebbüsleri teşvik ederek verimlilik ve rekabet güçlerinin artırılmasını sağlamak
8. Dışa bağımlılığı azaltan savunma sanayii projelerini azami yurtiçi sanayii katılımı ve ofset imkanlarıyla yürütmek ve desteklemek
9. Savunma sanayii sektöründe ömür devri yaklaşımını uygulamak, geliştirmek; özellikle performansa dayalı lojistik ve entegre lojistik anlayışını yaygınlaştırmak.
10. Kurumsal yetenek gelişimini destekleyecek stratejik insan kaynakları ve bilgi sistemleri yönetimini güçlendirmek.

4.4.3. BİRİMLERİN TEMEL FONKSİYONLARI

1. Kurumsal Kalite ve İştirakler Yönetimi Daire Başkanlığı; Müsteşarlığın kalite yönetim sisteminin kuruluşunu planlamak, gerçekleştirmek ve sürdürülmesini sağlamak, Müsteşarlığın faaliyetlerine ilişkin süreçlerin oluşturulması, güncellenmesi ve takibini sağlamak, Müsteşarlığımızın ve Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfının bağlı ortaklık ve iştirakleri arasında işbirliğini, iletişim ve koordinasyonun sağlamak (finansal performans, yönetim, strateji, iş geliştirme, ortaklık ve yeni şirket oluşumları), Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı Mütevelli Heyet kararlarının koordinesini sağlamak, projelerin takip ve değerlendirilmesini sağlamak, maliyet analizi ve fizibilite rehber dokümanlarını hazırlamak, basın ilişkileri ve kurumsal iletişimi sağlamak, savunma sanayiinin gelişmesine katkı sağlayacak ulusal ve uluslararası fuarların organizasyonuna katkı sağlamaktır.





Sentetik Açıklıklı Radar Sistemi
Bulutlu havada fotograf çekebilen Sentetik Açıklıklı Radar Sistemi, ANKA Platformuna entegre edilmiştir.

2. Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı; Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın kurumsal stratejilerini gerçekleştirebilmesi için gerekli yetkinliklere sahip insan kaynağının teminini, bu kaynağın geliştirilmesini ve elde tutulmasını sağlamaktır.

3. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı; 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 60. maddesi ile ve 5436 sayılı Kanunun 15 inci maddesi uyarınca Müsteşarlığımızda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı kurulmuştur. Bu kapsamda, Müsteşarlığımızda Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'na bağlı olarak Stratejik Planlama Müdürlüğü, Bütçe ve Fon Yönetimi Müdürlüğü, Muhasebe ve Raporlama Müdürlüğü ve İç Kontrol Müdürlüğü kurulmuştur.

4. Lojistik Daire Başkanlığı; Lojistik Daire Başkanlığı; savunma sistemlerinin Ömür Devri Yönetimi yaklaşımı çerçevesinde, desteklenebilir bir şekilde tasarlanması, geliştirilmesi, maliyet etkin olarak idame edilmesi ve Müsteşarlık süreçleri ile bütünleşik bir şekilde yürütülmesini sağlayacak modellerin geliştirilmesinden; Lojistik Destek Projelerinin Ömür Devri Yönetimi yaklaşımı ile yürütülmesinden sorumludur.

5. İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı; Müsteşarlığın Taşınmaz Mal Varlığı ile ilgili kayıtların tutulmasını sağlamak, destek hizmetlerinin aksatılmadan yürütülmesi için araç, gereç, malzeme, hizmet binası temin etmek; tabiplik hizmetlerini yürütülmesini sağlamak ve İTEP Projesi kapsamında faaliyetleri yürütmektir.

6. Sanayileşme Daire Başkanlığı; Yurtiçi savunma sanayii alt yapısının geliştirilmesi, desteklenmesi, savunma sanayiinin koordinasyonu ve Sanayi Katılımı/Offset (SK/O) faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamaktır.

7. Ar-Ge Daire Başkanlığı; Savunma Sanayii Müsteşarlığı 3238 Sayılı kuruluş kanunuyla kendisine verilen araştırma-

geliştirme görev ve sorumluluğu çerçevesinde, ürün odaklı alt sistem, bileşen ve teknolojilerin kazanılması hedefiyle teknolojik yetkinlik düzeyinin ileri seviyelere taşınabilmesi için Ar-Ge projelerinin yürütülmesi; bu doğrultuda ana sistem projelerinin gereksinim duyduğu alt sistem/bileşen/teknoloji alt yapısının yol haritası bazlı oluşturulması ve bu kapsamda belirlenen öncelikli Ar-Ge projelerinin tanımlanması ve desteklenmesi faaliyetini yürütmektir.

8. Kalite-Test ve Sertifikasyon Daire Başkanlığı; Savunma Sanayii alanında kullanılacak silah, araç, gereç ve teçhizatın teknolojik seviyesi, güvenilir ve her an fonksiyonel durumda olması zorunluluğu, söz konusu ürün/malzemelerin tedariğinin, tasarım safhasından başlayarak üretim ve ömür döngüsü boyunca izlenmesi sürecinde yönetimsel olarak Tedarik Makamı, İhtiyaç Makamı ve Yüklenici arasındaki etkin bir eşgüdüm/işbirliğinin yanında Uluslararası Kalite, Sanayi Güvenliği, Test ve Sertifikasyon sistem/disiplinleri esas alınarak uygulamaların gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

9. Uluslararası İşbirliği Daire Başkanlığı; Uzmanlık birikimine dayanan, Müsteşarlık projeleri ve sanayileşme faaliyetleri çerçevesinde işbirliğine yönelik ulusal ve uluslararası platformlarda Müsteşarlığımızın "ihtisas kuruluşu" olarak temsilini gerçekleştirmek, yeni uluslararası proje imkanlarını araştırmaktır.

10. Kara Araçları Daire Başkanlığı; Ülkemizin savunma ve güvenliğine yönelik Türk Silahlı Kuvvetlerimizin (TSK) kara konuşlu sistem ihtiyaçlarını karşılamak ve bu alanda savunma sanayimizin geliştirilmesine yardımcı olmak amacıyla Kara Araçları Daire Başkanlığı, araç ve tank grubu olmak üzere iki grupla kara projelerini yürütmektir.

11. Deniz Araçları Daire Başkanlığı; Ülkemizin savunma ve güvenliğine ilişkin gemi, denizaltı ve bot ihtiyaçlarının zamanında ve maliyet etkin bir şekilde karşılanabilmesine yönelik olarak fizibilite etütlerinin yapılması, proje modellerinin geliştirilmesi, Teklife Çağrı Dosyası hazırlanması ve yayınlanması, tekliflerin değerlendirilmesi, Yüklenici firma ile sözleşme müzakerelerinin gerçekleştirilmesi ve sözleşmeye uygun olarak proje yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi ve mevcut gemi inşa ile gemi inşa yan sanayimizin; savunma ihtiyaçlarımıza cevap verecek şekilde geliştirilmesi ve ihracat potansiyeline sahip, yüksek teknoloji ürünü denizaltı, bot ve savaş ve yardımcı gemileri yerli tasarımla inşa edebilecek kabiliyete ulaşabilmesine yönelik çalışmaları gerçekleştirmektir.

12. Uçak Daire Başkanlığı; TSK ve diğer kamu kurumlarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik projeleri yürütülmek, uçak hava platformlarının tedarik ve modernizasyonunun yanı sıra, hava araçları için bakım-onarım altyapısı

kurulmasına yönelik projeleri hayata geçirmektir.

13. Helikopter Daire Başkanlığı; TSK ve diğer kamu kurumlarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik projeleri yürütmek, helikopter hava platformlarının tedarik ve modernizasyonunun yanı sıra, hava araçları için bakım-onarım altyapısı kurulmasına yönelik projeler hayata geçirmektir.

14. Muhabere Elektronik ve Bilgi Sistemleri Daire Başkanlığı; TSK'nın Muhabere, Elektronik, Komuta Kontrol, Bilgi, Simülasyon ve İstihbarat Sistemlerine yönelik sistem ihtiyaçlarını yerli sanayiide mevcut yetenekleri azami ölçüde kullanarak karşılamak, bu konularda yerli sanayii organize etmek üzere Bilgi Teknolojileri ve Simülasyon Sistem Projeleri, Komuta Kontrol ve Haberleşme Sistem Projeleri ve Elektro-Optik Sistem Projeleri Grup Müdürlükleri olarak çalışmalarını sürdürmektir.

15. Hava Savunma ve Uzay Daire Başkanlığı; Hava Savunma ve Uzay Daire Başkanlığı'nı mevzuat hükümleri, SSM amaç ve politikaları, stratejik plan ve hedefler doğrultusunda sevk ve idare etmek, birimindeki çalışmaları denetlemek, kendisine bağlı Müdürlükler arasında koordinasyonu sağlamak, Başkanlık ile SSM'nin diğer birimleri ve SSM dışı paydaşlar arasındaki işbirliğini, iletişimi ve koordinasyonu sağlamak, yürütülecek hava savunma ve uzay projeleri ve bunlarla ilgili her türlü sistem ve platformlara ilişkin proje kapsamının belirlenmesi ve gerekli yetkinin alınması için gerekçeli proje başlangıç ve/veya SSİK kararının alınmasına ilişkin hazırlıkların yapılmasını sağlamaktır

16. Silah Sistemleri Daire Başkanlığı; Türk Silahlı Kuvvetlerinin silah ve mühimmat sistemleri ile el yapımı patlayıcılarla mücadeleye ilişkin tespit, önleme ve imha sistemleri ihtiyaçlarını, kullanıcının performans ve takvim beklentilerini dikkate alan maliyet-etkin tedarik modelleri ile karşılamak, sektörün bu alanında faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarını teknolojik gelişmeler doğrultusunda yurt içi çözümler sunabilen, uluslararası işbirliğine açık ve rekabetçi bir yapıya kavuşturmak, bu maksatla, fizibilite etütleri yapmak/yaptırmak, bilgi istek dokümanları/teklife çağrı dosyaları yayımlamak, teklifleri değerlendirmek, sözleşme görüşmelerinde bulunmak, projeleri sözleşmelere uygun olarak yürütmektir.

17. Siber Güvenlik ve Elektronik Harp Sistemleri Daire Başkanlığı; Daire Başkanlığı'nı mevzuat hükümleri, SSM amaç ve politikaları, stratejik plan ve hedefler doğrultusunda sevk ve idare etmek suretiyle sorumluluk alanında bulunan projeleri yürütmek, birimindeki çalışmaları denetlemek ve ihtiyaç duyulan iş alanlarında iyileştirme yapmak, kendisine bağlı birimler arasında koordinasyonu sağlayarak verimli iş ortamı oluşturmak, Siber Güvenlik ve Elektronik Harp Sistemleri Daire Başkanlığı

ile SSM'nin diğer birimleri ve SSM dışı paydaşlar arasındaki işbirliğini, iletişimi ve koordinasyonu sağlayarak ülkemiz siber güvenlik ve elektronik harp sektörünün sürdürülebilirliği ve gelişimini sağlamaktır.

18. İnsansız ve Akıllı Sistemler Daire Başkanlığı: TSK ve diğer kamu kurumlarının ihtiyaçlarına yönelik olarak yapılabilirlik etütlerinin hazırlanması, proje modellerinin belirlenmesi, ihale süreçlerinin gerçekleştirilmesi ve sözleşmeye uygun olarak proje yönetim faaliyetlerinin yürütülmesi, projelerinin gerçekleştirilmesi, geleceğe yönelik çalışmalarda rehber olması maksadıyla, sektörde olan tüm birimlerin/paydaşların katılımıyla; orta ve uzun vadeli sektörel strateji dokümanlarını, yol haritalarını ve eylem planlarını hazırlamaktır.

19. Alt Sistemler Daire Başkanlığı: Tasarımı veya üretimi yurt içinde gerçekleştirilen platform veya sistemlere ait yurtiçinde üretimi/Depo Seviyesi Bakımı (DSB) olmayan ya da temininde güçlük çekilen alt sistemleri geliştirmek, üretiminin ve sürdürülebilir teminin sağlanmasına yönelik faaliyet ve projeleri yürütmek, Fikri Mülkiyet Hakları sahipliği temelinde ithal alt sistemlerin yurtiçinde üretimine yönelik işbirliği çalışmalarına destek olmak, birden çok platform veya sisteme hizmet edebilecek alt sistemleri belirlemek ve yurtiçinde üretiminin sağlanmasına yönelik projeleri yürütmektir.

20. Teknoloji Yönetimi Daire Başkanlığı; Savunma Sanayi Müsteşarlığı 3228 sayılı Kuruluş Kanunu ile kendisine verilen Türk Silahlı Kuvvetlerinin Modernizasyon ihtiyaçlarının karşılanması için geleceğin teknoloji ihtiyaçlarının planlanması, teknoloji yol haritalarının oluşturulması, eksik olan alanlarda insan yetiştirme ve alt yapı ihtiyaçlarının tespiti, sanayi, üniversite ve araştırma kurumları arasında savunma teknolojileri ile ilgili yetkinliğin belirlenmesi ve yatırım yapılacak alanlara yönelik faaliyetlerin desteklenmesi için ilgili birimlerle koordinasyonun sağlanması

4.5. YÖNETİM SİSTEMLERİNİN ANALİZİ

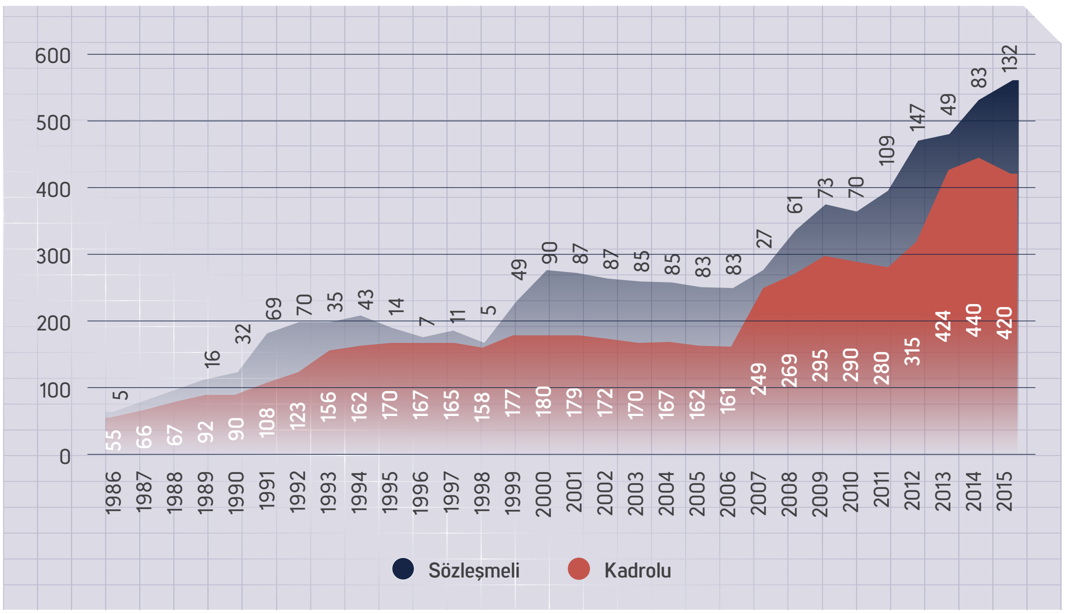
Maliyetleri düşüren, yenilikleri destekleyen, riskleri yöneten, kuruluşun değerlerini koruyarak faaliyetlerini sürdüren ve sürekli olarak gelişmeyi sağlayan Yönetim Sistemleri hizmet kalitesini artırmakta ve markalaşmayı sağlamaktadır.

4.5.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM SİSTEMİNİN ANALİZİ

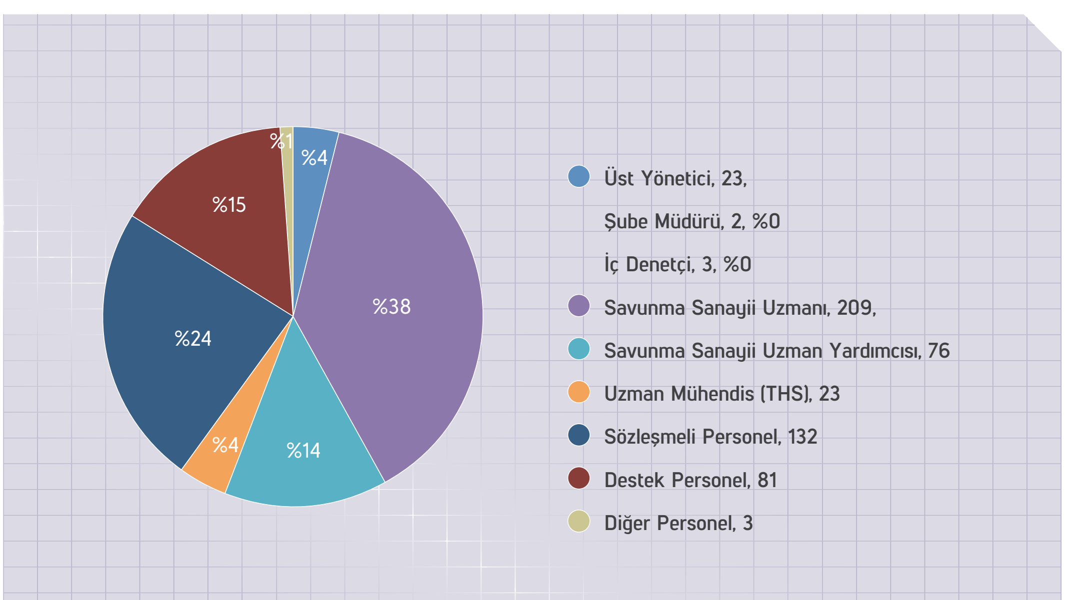
SSM'de, 3238 sayılı Kanunun 8. maddesinin 3. fıkrasına göre özel bilgi ve ihtisas gerektiren konularda sözleşmeli personel ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile bu kanuna dayalı mevzuat hükümlerine tabi personel çalıştırılmaktadır.

31 Aralık 2015 tarihi itibariyle, SSM'de 420 değişik unvanda memur ve 132 sözleşmeli pozisyonda olmak üzere toplam 552 kişi istihdam edilmektedir. Kadrolu ve sözleşmeli personelin yıllar itibariyle sayılarına ilişkin bilgi Grafik 3'de, SSM personelinin unvanlara göre dağılımı ise Grafik 4'de gösterilmektedir.

Grafik 3 SSM Personel Sayısının Yıllara Göre Dağılımı

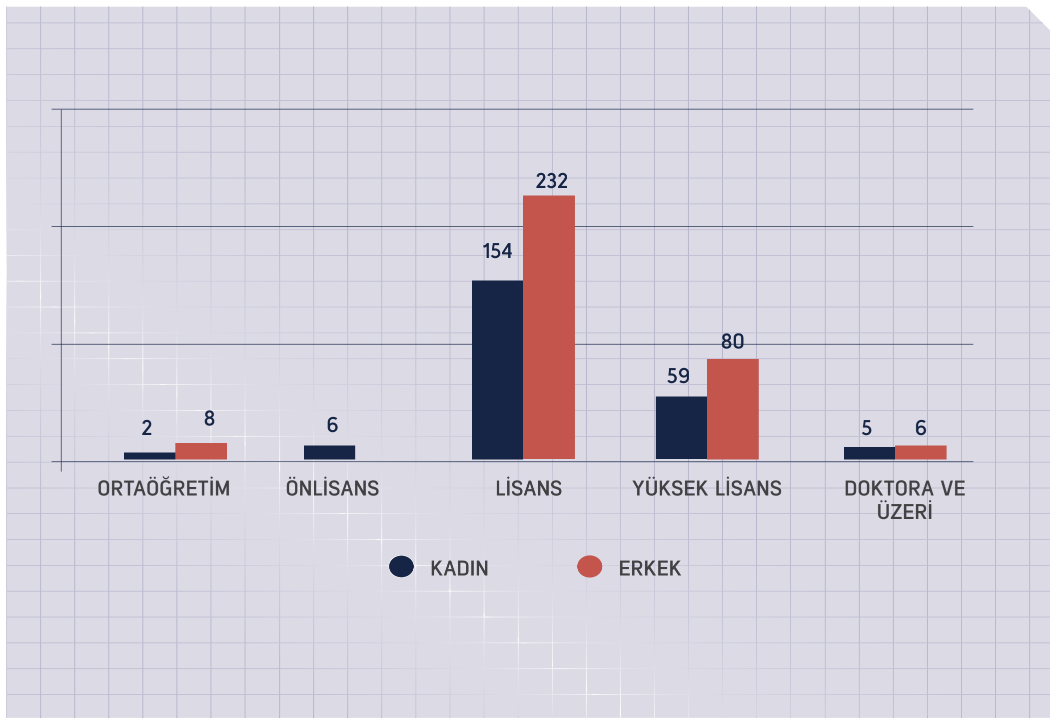


Grafik 4 SSM Personelinin Unvanlara Göre Dağılımı



SSM personelinin kadın ve erkek nüfusuna göre dağılımı ile eğitim durumları aşağıdaki Grafik 5'de gösterilmektedir.

Grafik 5 SSM Personelinin Nüfusuna Göre Dağılımı ile Eğitim Durumu



4.5.2. İÇ KONTROL SİSTEMİNİN ANALİZİ

10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda; mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu, stratejik planlama, performans esaslı ve çok yıllı bütçeleme ile iç kontrol ve iç denetim konuları, yeni mali yönetim ve kontrol sistemini oluşturan temel unsurlar olarak düzenlenmiş ve üst yöneticilere mali yönetim ve kontrol sisteminin kurulması, işletilmesi ve gözetilmesi sorumluluğunu yüklemiştir. Aynı Kanun'un 55. maddesinde düzenlenen İç Kontrol Sistemi, "idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçler ile iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünü" olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda, "İç

Kontrol Sistemi", kamu idarelerinde yeterli, etkili ve standart bir kontrol sisteminin uygulanmasını hedeflemektedir.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı mevcut İç Kontrol Sistemini Kamu Yönetim Sistemindeki öncelikleri göz ardı etmeden, bilimsel yöntemlerle inşa etmeye başlamış ve bu konuya verdiği önemi konuyu stratejik hedeflerine taşıyarak göstermiştir. Plan döneminde tamamlanarak hayata geçirilmesi hedeflenen İç Kontrol Sistemi ile stratejik hedeflerine ulaşmada faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek tüm riskleri kontrol altına alabilecek ve iyileştirebilecektir.

4.6. FİZİKSEL KAYNAKLAR

Savunma Sanayii Müsteşarlığı, 02 Mayıs 2012 tarihinden bu yana, Devlet Mahallesi, Süleyman Emin Caddesi, Çankaya Ankara adresindeki yeni hizmet binasında faaliyetlerini sürdürmektedir. Hizmet Binası 5 bloktan oluşmakta olup, toplam 58.967,48m² kapalı alana sahiptir.

Müsteşarlık Hizmet Binası A, B, C, D, E bloklarından oluşmakta olup binada, çalışma ofisleri, proje odaları, toplantı salonları, kapalı otopark, daire tabipliği, spor alanları, yemekhane ve lokal bölümleri yer almaktadır.

Mevcut durumda, Müsteşarlık mülkiyetinde bir adet Müsteşarlık Makamına tahsisli araç bulunmaktadır.

Mülkiyeti Müsteşarlığımıza ait 27 daireden oluşan 3 adet lojman binası bulunmaktadır.

4.7. TEKNOLOJİK YAPI ve BİLGİ YÖNETİM SİSTEMLERİ

Müsteşarlık bünyesinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ve işletilen süreçlerin güvenilir, kesintisiz ve günün ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yürütülebilmesi için, uygun bilgi yönetim sistemleri ve teknolojik altyapı gerekmektedir. Mevcut durumda, Müsteşarlıkta gerçekleştirilen işin niteliğine göre farklı güvenlik seviyelerine uygun tasarlanmış ağlarda işlemler yürütülmektedir. Kurum personelinin proje ve diğer faaliyetleri yürütürken ihtiyaç duyduğu yazılım ve donanım altyapısının iyileştirilmesi ve idamesi sağlanmaktadır. Bununla birlikte hâlihazırda devam eden Program Yönetim Bilgi Sistemi (PYBS) projesi ile, Müsteşarlığımız iş süreçlerinin elektronik ortama aktarılması ve ilgili paydaşların belirlenmiş yetkiler çerçevesinde güvenli veri alışverişinin sağlanması hedeflenmiştir. Proje ile kurum organizasyonun etkinleştirilmesi ve sektörel verilerin tek merkezde toplanarak analiz edilmesi sağlanacaktır. Proje kapsamında ve planlanan diğer kurumsal harcamalarla bilgi teknolojisi altyapısının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır.

4.8. MALİ YAPI

Fondan Kullanım Yapılan İhtiyaç Makamları:

Savunma Sanayii Destekleme Fonu, 1985 yılında Türk Silahlı Kuvvetlerinin modernizasyonu amacıyla kurulmuş ve tedarik projeleri Silahlı Kuvvetler

Yeni Tip Denizaltılar

Denizaltı Harekat Konsepti kriterlerini karşılamak üzere deniz harekat alanlarında uzun süre harekat yapabilecek, denizaltından suüstü hedeflerine güdümlü mermi atabilen, havadan bağımsız tahrik (HBT/AIP) sistemli Yeni Tip Denizaltılar, azami ölçüde Türk sanayi katılımı ile inşa edilecektir.



için yürütülürken; 2011 ve 2014 yılında yapılan kanun değişiklikleri ile Savunma ve Güvenliğe ilişkin Emniyet Genel Müdürlüğü acil ihtiyaçları ve Milli İstihbarat Teşkilatı'nın savunma ve güvenliğe ilişkin tedarik taleplerinin de Müsteşarlık üzerinden yürütülmesi imkânı getirilmiştir. Yine 2014 yılında yapılan kanun değişikliği ile MİT tarafından tedarik edilmesi uygun görülen istihbarat ve güvenlik amaçlı ihtiyaçlar için gereken kaynak, MİT Müsteşarının teklifi, Millî Savunma Bakanının uygun görüşü ve Başbakanın onayıyla, Savunma Sanayii Destekleme Fonundan MİT adına açılmış olan hesaplara aktarılır. Ayrıca, proje birlikteliği ve maliyet etkinlik açısından ödeneğini aktarmak koşuluyla, diğer kamu kurumlarının benzer sistem ihtiyaçları da Müsteşarlık tarafından yürütülen hali hazırdaki projeler içinde karşılanmaktadır.

Müsteşarlık Özel Bütçesi:

1985 tarihli 3238 sayılı Kanun gereğince Müsteşarlığın idari bütçesi Savunma Sanayii Destekleme Fonunun % 2'sini aşmayacak miktardan meydana gelir. Ancak, 2003 tarihli 5018 sayılı Kanunla birlikte, Fon bütçe dışında tutulmuş, müsteşarlık idari bütçesi merkezi yönetim bütçe kapsamına alınmıştır. Dolayısıyla, personel maaş ödemeleri ile ihtiyaç duyulan yılı idari cari giderler SSM Özel Bütçesi adı altında her yıl Meclis tarafından onaylanmaktadır.

Özet olarak, Müsteşarlığın idari giderleri Özel Bütçeden, savunma ve güvenliğe yönelik savunma projeleri ile sektörün yapılandırılması kapsamında ihtiyaç duyulan kaynak Savunma Sanayii Destekleme Fonu'ndan karşılanmaktadır. Son üç yıla ilişkin özel bütçe ve fon gerçekleşmelerini gösterir tablolar aşağıda Tablo 5 ve 6'da verilmiştir.

Tablo 5 Müsteşarlık Özel Bütçesi

KODU	AÇIKLAMA	ÖZEL BÜTÇE HARCAMALARI		
		2013	2014	2015
01	Personel Giderleri	25.047.372	27.313.562	31.624.508
02	Sosyal Güvenlik Kurumuna Devlet Primi Giderleri	2.878.626	3.192.221	3.634.554
03	Mal ve Hizmet Alım Giderleri	14.885.794	16.195.917	17.969.825
04	Faiz Giderleri	0	0	0
05	Cari Transferler	828.448	1.345.118	1.563.491
06	Sermaye Giderleri	2.414.537	1.427.020	2.476.540
07	Sermaye Transferleri	0	0	0
08	Borç Verme	0	0	0
09	Yedek Ödenekler	0	0	0
GENEL TOPLAM		**46.054.777**	**49.473.838**	**57.268.918**

Tablo 6 Savunma Sanayii Destekleme Fonu Gelir ve Giderleri

Yıllar	Nakit Giriş (Milyon $)	Nakit Çıkış (Milyon $)
2013	478	1.597
2014	1.524	1.633
2015	3.436	1.466
TOPLAM	**5.438**	**4.696**



5 STRATEJİK ANALİZLER



Kurtarma ve Yedekleme Gemisi (KURYED)

Yerli tasarım olan ve inşa, donatım ve entegrasyonları da yurt içinde gerçekleştirilen Kurtarma ve Yedekleme Gemisi, 600 metre derinlikte denizaltı havalandırma ve 3.000 metre derinlikte arama kurtarma imkan ve kabiliyetlerine sahiptir.

Stratejik Plan hazırlama çalışmaları kapsamında önemli veri kaynağı olan mevcut durum performans analizleri yoğun bir katılımcılıkla gerçekleştirilmiştir.

Çekirdek Yetenek Analizi, PESTEL Analizi, İç ve Dış Paydaş Analizleri, İhtiyaç Makamı Analizi, Stratejik Görüşler Analizi, Organizasyonel ve Yönetsel Süreçlerde Performans Analizi, Bilgi Sistemleri Mevcut Durum Analizleri ve GZFT (Güçlü/Zayıf Yönler ve Fırsatlar/Tehditler) Analizleri yapılmıştır. Farklı hedef kitlelere yoğun bir katılımla gerçekleştirilen bu stratejik analizler stratejik plana yön vermiştir. Bu çalışmalar sonucu iç ve dış faktörlerin nasıl yönetileceğini ifade ederek düzene sokan ve aralarındaki ilişkiye bütünlük kazandıran mevcut durum ile başarılı durum arasında ilişki kuran bir stratejik tasarım gerçekleştirilmiştir. Stratejik önemdeki açıklamalar ile planın stratejik analizlerine çevresel bir değerlendirme katılmıştır.

5.1. ÇEKİRDEK YETENEK ANALİZİ

Çekirdek Yetenekler (Temel Yeterlilikler), bir kurumu başka kurumlardan ayıran ve rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen, kurumun sahip olduğu bilgi, beceri, davranış ve değerleri ifade etmektedir. Stratejik rekabetin kaynağını oluşturan çekirdek yetenekler, kurum vizyonunun gerçekleştirilmesinde ve kurumun alanında lider olabilmesinde önemli rol oynamaktadır.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nda Çekirdek Yeteneklerin belirlenmesi ve tanımlanması için; "değer üretmesi", "az bulunuyor olması", "kolay taklit edilememesi", "yönetilebilme etkenliği" ve "yeni sektörlere açılabilmek için köprü görevi" özelliklerinin var olup olmadığı objektif olarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Çekirdek Yetenek Analizi Değerlendirme Sonuçlarına göre; Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın özü yetenek ve bilgi birikimidir. Sahip olduğu uzmanlık yeterliliği kurum kültürü haline gelmiştir ve paydaşlarına "Kuruma özgü bir özellik" olarak yansımaktadır. Bunun yanı sıra; "Kurumsal uzun vadeli planların yapılabilmesi, en iyi bildiği işi yapmayı tercih etmesi ve bilgi açıklarını hızla kapatma, sürekli gelişme ve iyileştirme"

konularında iyileştirme gereksinimi %37 oranında öne çıkmaktadır.

5.2. PESTEL ANALİZİ

Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nda çevresel etkiler PESTEL (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Çevresel, Yasal) Analizi tekniği ile incelenmiştir. Stratejik Planda öngörülen stratejilerin başarılı olma şansını artırmak için bu faktörlerin etkileri ve karşılıklı etkileşimleri analiz edilmiştir. Değerlendirme sonuçlarına göre PESTEL Analizinin pozitif ve negatif etkileri (Tablo 7) tanımlanmıştır.



Sahil Güvenlik Ani Müdahale Botları

Yurt içi imkanlarla üretilerek teslim edilen, üstün denizcilik özelliklerine sahip yüksek süratli botlar, üzerlerinde silah sistemleri taşıyabilmekte olup, en önemli ihraç kalemlerinden birini teşkil etmektedir.

Tablo 7 PESTEL Analizi Sonuçları

TEMEL EĞİLİMLER/İTİCİ GÜÇLER
POZİTİF ETKİ
1. Savunma sektöründe yeni pazarların ortaya çıkması ve artması
2. Yabancı Askeri Satış mekanizmasının kurulması
3. Teknolojik gelişmeler doğrultusunda nitelikli personel standardının yükselmesi
4. Üniversitelerin, savunma sanayi alanında yetişmiş insan kaynağını karşılamak üzere yeniden yapılanması
5. Dünyada Türkiye'nin imajının olumlu yönde artması
6. Kamuoyunun SSM'ye desteğinin artması
7. Üniversite - sanayi işbirliklerini geliştirmeye yönelik çalışmaların artması
8. SSM Kuruluş Kanunun değişmesi
9. Ekonomik olarak ulusal ve uluslararası işbirliklerinin artması
10. Savunma sektörü firmalarının savunma sanayi dışına mali kazanç sağlayacak üretim ve diğer işler yapması
11. Savunma sanayii alanındaki gelişmelerin Ar-Ge faaliyetlerine yansıması
12. Savunma sanayii dışındaki sektörlerin savunma sanayiinde geliştirilen teknolojileri tanıma ve kullanma eğilimleri
13. Savunma sanayinde alternatif enerji kaynağı arayışları
14. İhracatı destekleme mekanizması kurulması
15. Savunma sanayii sektörü kamu ortaklık firma/kurumların özelleştirilmesi
NEGATİF ETKİ
1. Savunma sektöründe yeni aktörlerin ortaya çıkması ve artması
2. Uluslararası ambargoların değişik boyutlarda ortaya çıkması ve artması
3. Ulusal ve uluslararası ekonomik krizlerin Türkiye'ye etkisi
4. Nano teknolojiler gibi kritik teknolojilerin çıkması ve bunlara sahip olunamaması
5. Dünyada yazılım teknolojilerini geliştiren ve üreten ülke sayısının artması
6. Savunma ürünleri ile ilgili uzay çevresi ile ilgili etki düzenlemelerinin yapılması
7. SSM İhale prosedürlerinin değişmesinin getireceği belirsizlik
8. TÜBİTAK ve diğer Ar-Ge kuruluşlarının seri üretime yönelmesi
9. Devlet memurlarına ilişkin mevzuatta özlük haklarını olumsuz etkileyecek değişiklikler
10. Döviz kurlarının dalgalanması

5.3. KURUMSAL GZFT ANALİZİ

Gelecek dönemin planlanabilmesi için, söz konusu dönemdeki çalışma atmosferinin nasıl olacağına ilişkin bir belirlemenin yapılması gerekmektedir. Planlama alanında kontrol edilebilen etkenler ile kontrol dışında olan ve belirsizlik oluşturan etkenlerin analizi, stratejik planlama sürecinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

İncelenen kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir teknik olan GZFT Analizinde amaçlanan; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir.

Stratejik bir yönetim çalışması olan Kurumsal GZFT Analizi ile; Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın planlamada, sorun tanımlama ve çözümlemede, strateji oluşturmada ve analitik kararlarda, iç ve dış durum değerlendirmesi yapabilmesi ve stratejik faktörleri nasıl yönlendireceğini belirlemesi konusunda veri tabanı sağlanması hedeflenmiştir.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nda gerçekleştirilen GZFT Analizinde Müsteşarlık içi katılımı en üst seviyede sağlayacak bir yöntem kullanılmıştır. Tüm Müsteşarlık çalışanlarının katılımı ile beş oturum halinde gerçekleştirilen İç Paydaş Çalıştayları kapsamında; katılımcıların hem mevcut GZFT faktörlerini yeniden değerlendirmesi hem de 4 kapsamlı analiz alanını içeren 2 yönlü (iç-dış) bir analiz tekniği ile Müsteşarlığın güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek için iç çevre; tehditleri ve fırsatlarını belirlemek için dış çevre analizi yapmaları sağlanmıştır.

Son olarak, İç Paydaş, Dış Paydaş ve Stratejik Görüşler Analizleri ile alınan paydaş görüşleri de dahil edilerek, Savunma Sanayii Müsteşarlığı Kurumsal GZFT Analizi tamamlanmıştır (Tablo 8).



Yeni Tip Karakol Botları

Özel tersanelerde üretilen ve teslimi yapılan ilk milli savaş gemisi unvanını almış olan Yeni Tip Karakol Botunda, yaklaşık %70 oranında yerli katkı sağlanmış olup, halihazırda 10 adet bot ihraç edilmiştir.

Tablo 8 Kurumsal GZFT Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER

Sürekli gelişmeyi hedflemesi, değişme ve farklı fikirlere açık ve yenilikçi bir kurum olması

Kurum faaliyetlerinde özerklik ve esneklik sağlayan mevzuatının ve SSDF gibi güçlü bir mali kaynağının olması

İhtiyaç sahipleri ile Sanayi arasında KOBİ'lere kadar uzanan bir köprü oluşturması, üçlü bir iletişim ve işbirliği gücüne sahip olması

Konusunda uzmanlık birikimine sahip kadrolarının, nitelikli ve deneyimli insan gücünün bulunması

Katılım sağlanan uluslar arası projeler kapsamında savunma sanayi gelişmelerini yakından takip etme ve etkileme kabiliyetine sahip olması

Verdiği hizmetin ülke savunması ve güvenliği için kritik önem taşıması

Proje / sözleşme ve tedarik konusunda uzmanlık, bilgi birikimi ve deneyimi

Ar-Ge ve inovasyona önem verilmesi, projelerin desteklenmesi ve teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesi

SK/O faaliyeti yürüten öncü kamu kurumu olması sayesinde projelerdeki yerli savunma şirketlerinin katkılarının artırılması

ZAYIF YÖNLER

Planlama ve stratejilerin diğer paydaşların stratejileri ile uyumunun sağlanarak veriminin artırılamaması

Süreç yönetim sisteminin kurulmamış ve Süreç Kritik Kontrol Noktalarının belirlenmemiş olması

Kurum içi iletişim ve koordinasyon seviyesi ile bilgi paylaşımının istenilen düzeyde olmaması

İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi fonksiyonlarının uygulanmaması sonucu çalışan motivasyonunun düşük olması

Bilgi birikimi, uzmanlık ve kurumsal hafızaın korunması konularına yeterince ağırlık verilmemesi

Eğitim Yönetim Sisteminin kurulmamış olması

"Fizibiliteden Projeye" yaklaşımının olmayışı, proje kararlarının verilmesinde fizibiliteden etkili bir şekilde yararlanılmaması

Tamamlanan projelerden elde edilen deneyimlerin müteakip projelere yeterince aktarılamaması

Ar-Ge projeleri ile ilgili projeler arasında koordinasyon yetersizliği

Test altyapısı koordinasyon eksikliği ve mükerrer yatırımların yapılması

Lojistik süreçlerindeki uzmanlık kazanımı ve tedarik zinciri yeteneklerine dahil edilebilmesi konusunda yetersizlik

Uluslararası kurumlarla kıyaslandığında proje başına düşen personel sayısının az olması

FIRSATLAR

Savunma sanayinin gelişimine önem veren ulusal politikalar ve Savunma Sektörünü güçlendirme isteği

Savunma ve güvenlik sektöründe modernizasyon ve tedarik ihtiyacının sürekliliği

Geliştirilen önemli savunma ürünlerinin, uluslararası pazara sunulma yeterliliğine sahip olması

Savunma Sanayinde, platform tasarımcısı olarak hizmet veren birinci seviye firmalar ile bunlara destek sunan çok sayıda KOBİ'nin varlığı

Savunma sanayinde yerli alt sistem üretimi, geliştirmesi ve entegrasyonu ile ilgili alanlara odaklanılması

TEHDİTLER

SSM'nin bir aracı tedarik kurumu olarak algılanması ve fon kaynağı olarak görülmesi

Yurtiçi Firmalar arasında rekabetin gelişmemiş olması ve tek kaynak tedarikler nedeniyle tekellerin oluşması

Tedarikte SSM ve MSB arasındaki görev ve sorumlulukların net olmaması

SSM'nin ihtiyaçların tespit sürecinde yer alamaması

Bazı kritik teknolojilerde dışa bağımlılığın devam etmesi

Uluslararası ilişkilerin, sektörün yurt dışı satış ve işbirliği performansını etkilemesi

Acil tedarik talepleri nedeniyle kritik sistemlerin milli olarak geliştirilmesine yeterli önemin verilememesi

SSDF'nin finansal kaynaklarının mevzuatta öngörülen zamanda fona aktarılamaması

İhtiyaç sahibi makamlar tarafından gerçek ihtiyacın tam olarak yansıtılamaması

5.4. PAYDAŞ ANALİZLERİ

Paydaş Analizleri, Savunma Sanayii Müsteşarlığı Stratejik Planı'nın paydaşlar tarafından kabul edilmesi ve planın uygulanma şansının artması açısından önem teşkil etmektedir. Paydaşlar, Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın ilişki içerisinde olduğu, hizmetlerinden doğrudan, dolaylı, olumlu ya da olumsuz etkilenen ve faaliyetleri ile Müsteşarlığı etkileyen tüm kişi, grup ya da kuruluşlardan oluşmaktadır.

Stratejik Plan hazırlanmasında yapılan paydaş analizleri ile;

- Farklı bakış açıları ve bilgi kaynaklarının sürece dahil edilmesi,
- Paydaşların Müsteşarlık hakkındaki görüş ve beklentilerinin tespit edilmesiyle Müsteşarlığın güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi,
- Müsteşarlık faaliyetlerinin etken bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması,
- Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle planın uygulanma şansının artması

amaçlanmıştır.

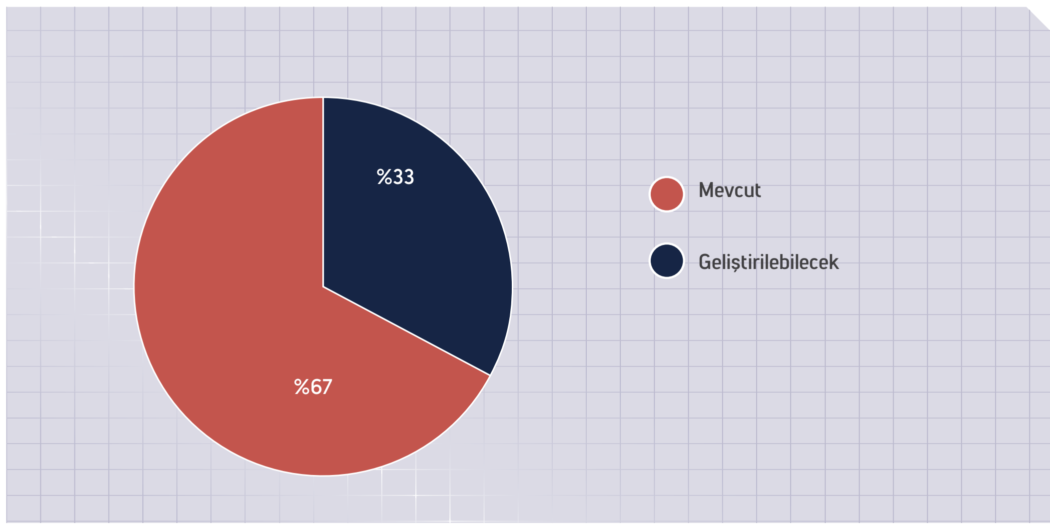
Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın sahip olduğu çok sayıda paydaşına ait görüşlerin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkenlik sağlamak üzere; öncelikle Müsteşarlığın etkileşim içinde bulunduğu tüm paydaşlar belirlenip, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılmış ve önceliklendirilmiştir. Paydaş analizleri; İç Paydaş, Dış Paydaş ve İhtiyaç Makamı ayrımıyla ayrı ayrı uygulanmıştır.

5.4.1. İÇ PAYDAŞ ANALİZLERİ

Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nda İç Paydaşlar Müsteşarlıktaki personel profili dikkate alınarak; Çalışanlar, Danışmanlar ve Hizmet Alımı Kapsamında Çalışan Personel olmak üzere 3 grupta sınıflandırılmıştır. Her gruba özgü olarak hazırlanan analizler ayrı ayrı uygulanarak tüm iç paydaşların görüşleri alınmıştır. İç Paydaş Analizleri görev ve hizmetlerin yerine getirilmesi esnasında çalışanların kaliteli hizmet sunmalarını sağlamak üzere beklentilerini, sorunlarını, kurumsal algılarını ve aidiyetlerini, iç iletişimlerini ölçmek ve değerlendirmek amacıyla uygulanmıştır.

- **İç Paydaş (Çalışan) Analizi ve İç Paydaş (Danışman) Analizleri** ile "Çalışma Ortamı ve Koşulları", "İş Yönetimi", "İletişim", "Çalışan Bilinci", "Yönetim Anlayışı", "Gelişme Fırsatları" ve "Verimlilik Artırma Etkisi" konularının değerlendirilmesinin yanı sıra "Misyon, Vizyon, Temel Değerler", "Kurumsal Başarı" ve "Kurumsal Beklentiler" konularında görüş ve önerilerinin alınması hedeflenmiştir. İç Paydaş (Çalışan) Analizi değerlendirme sonuçları Grafik 6'da verilmiştir. Bu sonuç çalışanların Genel Değerlendirmede görevlerini yerine getirmede %67 oranında sorun yaşamadıklarını göstermektedir.

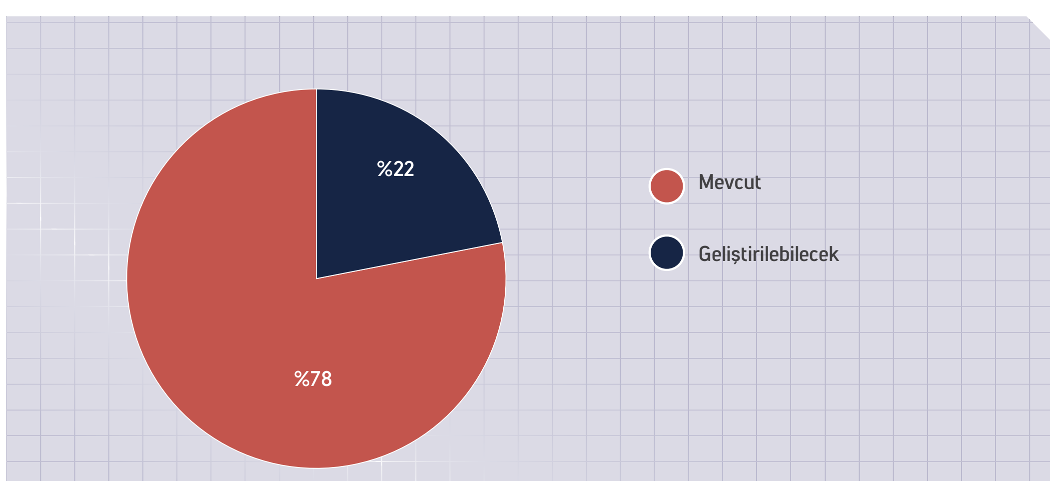
Grafik 6 İç Paydaş (Çalışan) Analizi Genel Değerlendirme Sonucu



Ancak çalışanların "Gelişme Fırsatları" ve "Verimlilik Artırma Etkisi" alanlarında %33 oranında iyileştirme gereksinimine işaret ettikleri görülmektedir.

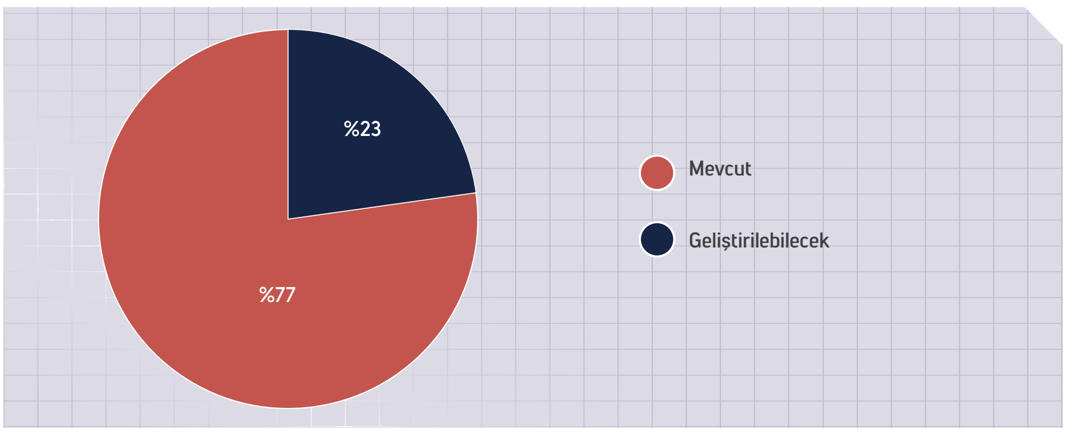
İç Paydaş (Danışman) Analizi sonuç değerlendirmesinde (Grafik 7) ise ağırlıklı olarak "Gelişme Fırsatları" kriterinde olmak üzere iyileştirme ihtiyacı %22 olarak belirlenmiştir.

Grafik 7 İç Paydaş (Danışman) Analizi Genel Değerlendirme Sonucu



İç Paydaş (Hizmet Alımı Kapsamında Çalışan Personel) Analizi ile Müsteşarlığın hizmet alımı kapsamındaki (güvenlik, yemek, ulaşım, temizlik) çalışanlarının iş yaşamındaki algılarının, memnuniyetlerinin ve karşılaştıkları zorlukların değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi gereken alanların belirlenmesi hedeflenmiştir. İç Paydaş (Hizmet Alımı Kapsamında Çalışan Personel) Analizi genel değerlendirme sonuçları Grafik 8'de verilmiştir. Bu sonuç çalışanların %78 oranında memnuniyetinin ifadesi olarak değerlendirilmiştir.

Grafik 8 İç Paydaş (Hizmet Alımı Kapsamında Çalışan Personel) Analizi Genel Değerlendirme Sonucu



5.4.2. DIŞ PAYDAŞ ANALİZİ

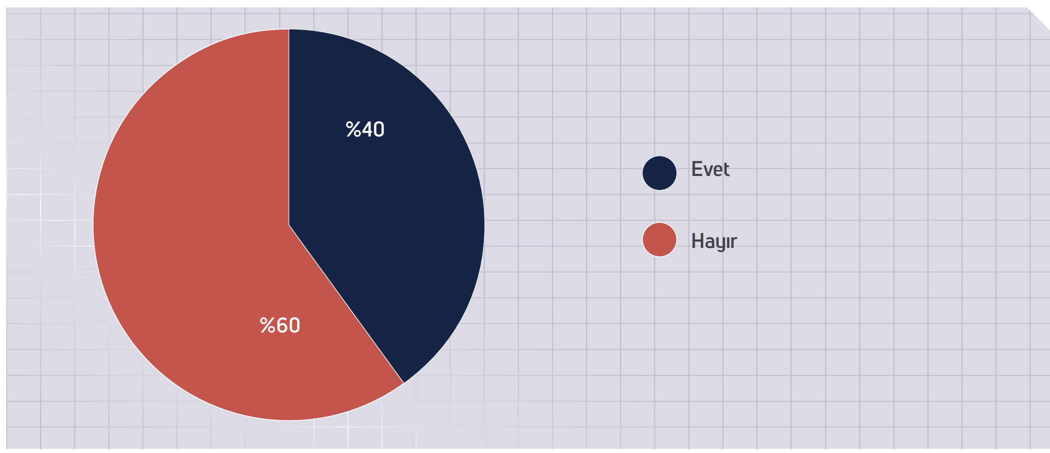
Dış Paydaş Analizi ile Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın paydaş ilişkilerinde kusursuzluğu yakalaması için, sunulan hizmetlerin beklentileri karşılayacak şekilde daha verimli, etkili, ekonomik çalışmalar yürütülerek gerçekleştirilmesine katkı sağlanması hedeflenmiştir. Müsteşarlığın sahip olduğu çok sayıda paydaşı ile etkili bir iletişim kurulabilmesi, paydaş görüşlerinin alınması ve plana yansıtılması için etkenlik sağlamak üzere; paydaşlar, Müsteşarlığın hizmetlerini etkileme ve hizmetlerinden etkilenme dereceleri göz önünde bulundurularak önceliklendirilmiştir. Elde edilen puanlara göre; Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın faaliyetleriyle ilişkisi olan, hizmetlerini kullanan ve hizmetlerinden etkilenen olmak üzere belirlenen önemli ve öncelikli olarak paydaşlara e-posta kanalı ve mülakat yöntemi ile uygulanmıştır.

Katılımcılar analizlere verdikleri cevaplarda;

- Müsteşarlıktan aldıkları hizmet özelinde; Müsteşarlık faaliyetlerini %75 oranında başarılı bulduklarını belirtmişler başarısını etkileyen olumlu/olumsuz etkileri ve ana faaliyet alanlarında başarının artırılması için önerilerde bulunmuşlardır.

- Müsteşarlığın ana faaliyet alanları ile ilgili mevzuatı % 69 oranında yeterli bulduklarını belirtmişlerdir.
- Müsteşarlık ile gerçekleştirilen ortak çalışmalar sırasında %40 oranında görev ve yetki çatışması olduğunu belirtmişlerdir. (Grafik 9)

Grafik 9 Ortak Çalışmalar Sırasında Yaşanan Görev ve Yetki Çatışması

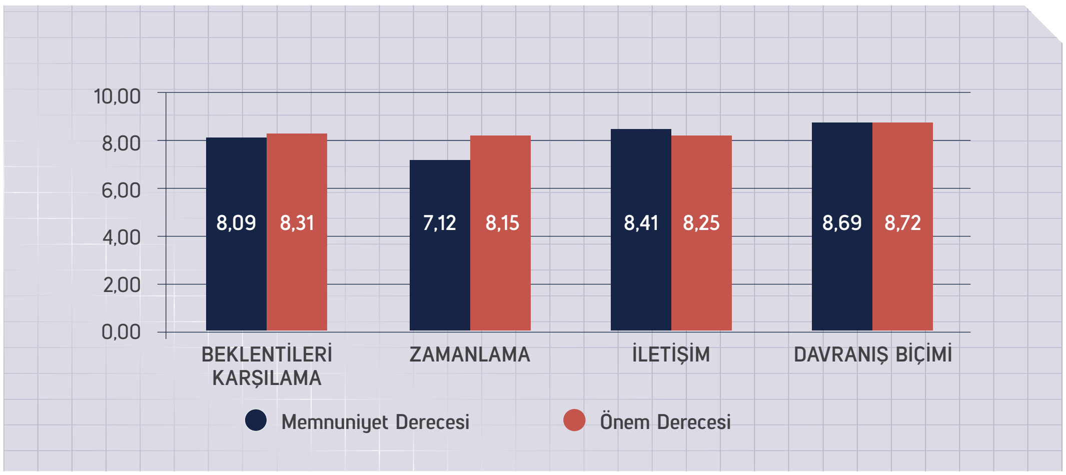


- Müsteşarlığın karşılıklı ilişkiler, iletişim haberleşme ve koordinasyon başarısının %81 oranında başarılı şekilde yürütüldüğünü ifade etmişlerdir.
- Katılımcılar sunulan hizmetlerin ve gerçekleştirilen faaliyetlerin çeşitliliğini de dikkate alarak Müsteşarlığın olası Riskleri ve Müsteşarlığın Güçlü, Zayıf Yönleri ile Fırsatları ve Tehditleri konusundaki görüşlerini de paylaşmışlardır.
- Müsteşarlık tarafından önlem alınmasını gerektiren geleceğe yönelik tespit ve beklentilerini belirtmişler ve yapılmasını önerdikleri açılımlar/ işbirliklerini açıklamışlardır.
- Müsteşarlığın tanınırlık oranını % 84 olarak belirtmişlerdir.

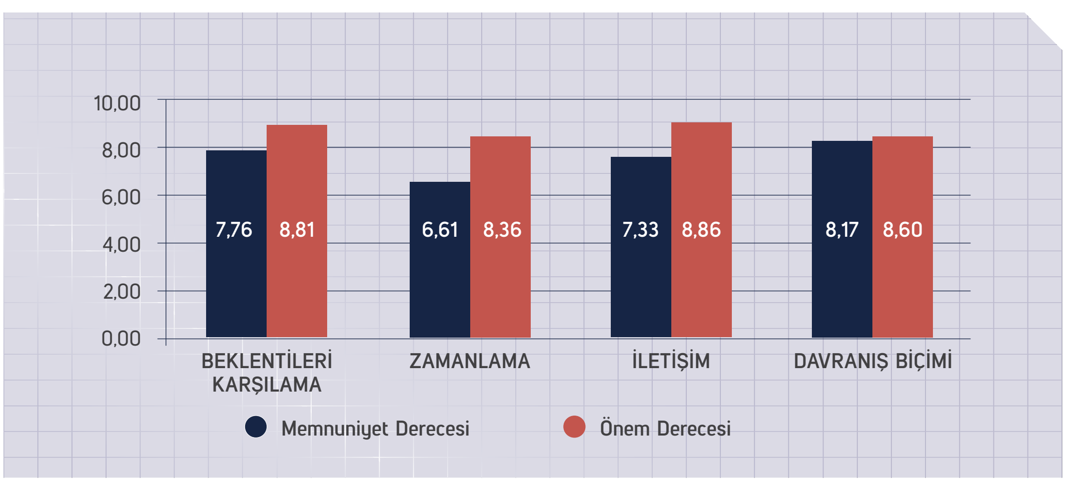
5.4.3. DIŞ PAYDAŞ (İHTİYAÇ MAKAMI) ANALİZİ

Dış Paydaş (İhtiyaç Makamı) Analizi ile Müsteşarlık tarafından sunulan hizmetlerin niteliklerinin, İhtiyaç Makamının beklentileri karşılama, zamanlama, iletişim ve davranış biçimi kriterlerindeki memnuniyet ve önem derecesinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Dış Paydaş (İhtiyaç Makamı) Analizi, İhtiyaç Makamı olarak belirlenen yurtiçi ve uluslararası paydaşlara e-posta kanalı ve mülakat yöntemi ile uygulanmıştır. Dış Paydaş İhtiyaç Makamı ilişkisinin sorgulandığı değerlendirme sonuçları paydaşa verilen niteliklerinden memnuniyet ve önem dereceleri ayrı ayrı sorularak yanıtlar değerlendirilmiştir. (Grafik 10 ve Grafik 11).

Grafik 10 Memnuniyet-Önem Dereceleri Karşılaştırması (Yurt içi)



Grafik 11 Memnuniyet-Önem Dereceleri Karşılaştırması (Uluslararası)



Değerlendirme sonuçları önem-performans matrisinde, Müsteşarlık ve hedef kitlesindeki hem yurtiçi hem uluslararası paydaşlarının verilen hizmetin niteliklerine aynı derecede önem verdiklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda paydaş, Müsteşarlığın verimlilik düzeyini yüksek ve kalitesini beklenen düzeyde olduğunu algılamaktadır.

Paydaş analizinin en son değerlendirilmesi paydaşın Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın hizmetinden genel olarak memnuniyet düzeyidir. Bu sonuç yurtiçi paydaşlar için %81 oranında, uluslararası paydaşlar için ise %76 memnuniyete işaret etmektedir.

5.5. STRATEJİK GÖRÜŞLER ANALİZİ

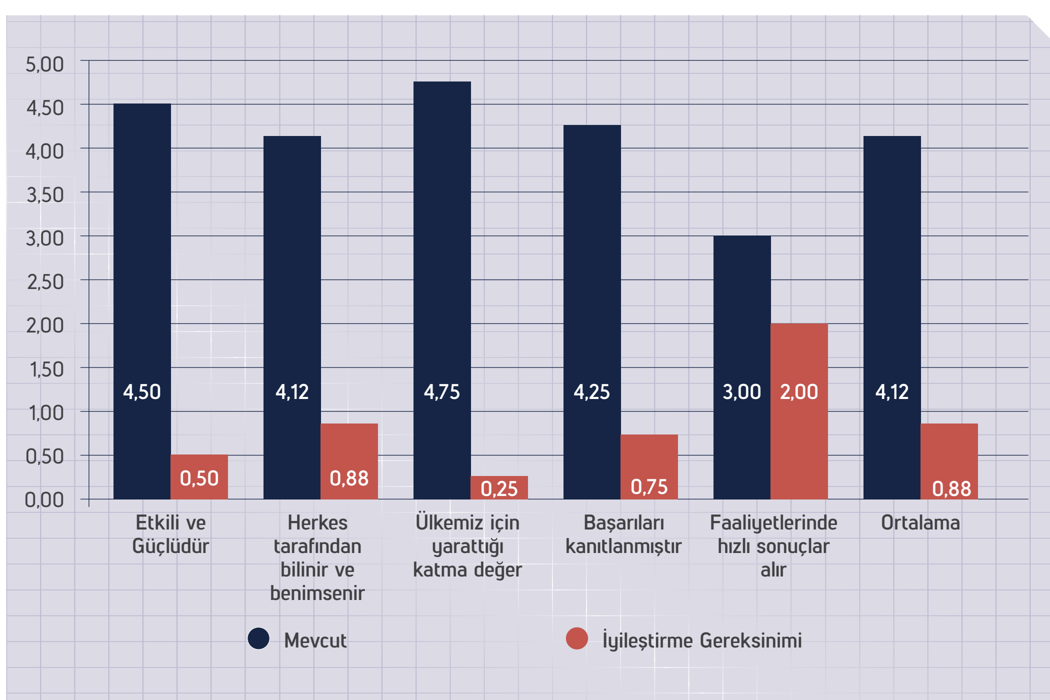
Paydaş analizi sürecinde, Savunma Sanayii Müsteşarlığı hakkındaki görüş ve önerilerin alınması amacıyla hazırlanan "Stratejik Görüş Analizleri", kanaat önderleri olarak değerlendirilen kişiler ile mülakat yöntemi kullanılarak gerçekleştirmiştir. Bu uygulamada, Müsteşarlık için stratejik öneme sahip konular, öncelik verilmesi gereken alanlar ve farklı bir başarı düzeyi için gereksinimler, başarıya taşıyan temel yetenekleri, yeni ilişkiler ve işbirlikleri, faaliyetlerindeki etkenliği artırması için stratejik faktörlerin analizi ve riskleri konusunda görüşlerin alınması hedeflenmiştir. Alınan görüşler doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar derlenerek stratejik plan kurgusuna yansıtılmıştır.

Stratejik görüş analizleri kapsamında özellikle "Müsteşarlığın Kamuoyunda Algılanan Kurumsal İmajı" konusunda alınan sonuçlara göre;

- SSM'nin ülkemiz için yarattığı katma değer çok yüksektir.

Ancak "herkes tarafından bilinip benimsenme" düzeyi ve "faaliyetlerinde hızlı sonuçlar alma" konularında iyileştirme gereksinimi vardır (Grafik 12).

Grafik 12 Müsteşarlığın Kamuoyunda Algılanan Kurumsal İmajı



Kurumlar için bilginin zamanında ve güvenilir üretilebilmesi, faaliyetlerin etkili ve ekonomik yürütülmesi, israfın önlenmesi, karlılık ve verimliliğin başarıyla yönetilmesi için en önemli faktörlerden birisi de iç/dış paydaşlardan gelen tüm beklenti, görüş, öneri ve eleştirilerinin bir katkı olarak yorumlanmasıdır. Yukarıda özetlenen paydaş görüşleri "Stratejik Yönelimler ve Açılımlar" olarak değerlendirilmiş ve stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde alınmıştır.

Görüşülen paydaşlar tarafından stratejik görüş olarak vurgulanan başlıca alanlar/konular;

- Sektörün sürdürülebilirliğinin sağlanması için yeteneklerin ve mevcut kabiliyetin artırılması
- TSK'nın ve diğer ihtiyaç sahiplerinin ihtiyaçlarına cevap vermede çevikliğin devam etmesi ve geliştirilmesi
- Milli, yerli ve özgün projelere önem vererek ülkemize ait tasarımların yapılması ve geliştirilmesi
- Savaşın insansızlaşması ile ilgili gelişmelerin yakından takip edilerek, kara, hava ve deniz alanlarında insansız ve otonom sistemlerin teknolojilerine sahip olunması
- Sektörde yeterli ve yetenekli uzmanlığa sahip olmak için yatırım ve faaliyetlerin yapılması
- SSM'deki mevcut birikimi, tecrübeyi, bilgiyi diğer sektörlerde ve alanlarda kullanılmasının sağlanması
- Uluslararası işbirliği ve ihracat alanındaki faaliyetlerde etkin olunması
- Kurumsal yeteneği artıracak uygulamalar yapılması
- Hava savunma sistemleri ve sınır güvenliği için gerekli faaliyetler yapılması
- Savunma Sanayii Destekleme Fonu'nun kullanımının etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi
- Kurumsal hafızanın gelecek kuşaklara aktarılması
- Projelerin hızlı, zamanında ve maliyet etkin şekilde tamamlanması
- Batı ülkeleri ile uluslararası savunma ve güvenlik projelerine katılım ve doğu ülkeleri ile stratejik ortaklıklı projeler gerçekleştirilmesi
- Entegrasyon ve tasarım kabiliyetine sahip olunması
- Savunma alanında SSM'ye düşen yetki ve sorumlulukların netleştirilmesi
- Sektörlere göre yurtiçi ve yurtdışı kümelenmeler oluşturulması
- Teknolojik yetenek kazanılması ve sistem üretimi için yüksek lisans ve doktora öğrencileri yetiştirilmesi
- Kritik teknolojilere sahip olunması
- Ömür devri maliyeti yönetimi ve lojistik uygulamaların geliştirilmesi
- Etkin, yeni ve farklı tedarik modelleri uygulanması



6 STRATEJİK YÖNELİMLER VE AÇILIMLAR



Cobra Zırhlı Araçlar

Yerli üretim Cobra I ve Cobra II Zırhlı Taktik Araçlar, yerli uzaktan komutalı silah sistemine sahip, yüksek harekât kabiliyeti ve koruma seviyesine haiz olarak envantere girmiş olup, savunma ve güvenlik faaliyetlerinde başarılı ile kullanılmaktadır.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın stratejik planlama hazırlıkları kapsamında gerçekleştirilen tüm çalışmalar "Kurumsal Stratejik Yaklaşımı" tanımlayabilecek sonuçları üretebilmek için yapılandırılmıştır.

"Misyon, Vizyon ve Temel Değerler", "Ana Faaliyet Alanları", "Kurumsal Stratejik Öneme Sahip Konular" , "Stratejik Faktörler " , "Kurumsal Stratejiler" ve "Gelecekte Farklı Başarılar İçin Farklı Çalışmalar" konularında elde edilen veri tabanı 2017-2021 Dönemi Stratejik Planlamasının tasarımında "Stratejik Kaynak Doküman" olarak kullanılmıştır. Yoğun katılımcılığın sağlandığı bir veri tabanı kullanılarak hazırlanan "Stratejik Kaynak Dokümanı", Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın gelecek dönem için gerçekleştirmeyi planladığı performansa ulaşabilmesini sağlayan "Değer Yaratma Modelini" de oluşturmuştur.

Stratejik plan hazırlanırken tüm adımların kurumsal performansa hizmet edebilmesi için "Başarı Odaklı" olarak hazırlanmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca kurumsal performans yönetim sisteminin sadece bir başarı ölçümleme aracı değil, aynı zamanda "stratejik yönetim sistemi" için iyi bir iletişim aracı olma niteliği de kullanılmıştır. Böylece stratejik plan hem tasarlanırken hem de sonuç odaklı değerlendirmesi yapılırken, kurumsal performansa ilişkin bir değerlendirme yapılabilmesi de sağlanmıştır.

Stratejik Kaynak Doküman, 2017-2021 Dönemi Stratejik Plan Belgesinin temasının da belirlenmesinde bir kılavuz olmuş ve bu güçlü kılavuz Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2017-2021 Dönemi Stratejik Plan temasının "Teknolojik Derinlik ve Küresel Etkinlik" olarak belirlenmesini sağlamıştır.

Aşağıdaki parametreler kapsamında ele alınabilecek, SSM'nin sahip olduğu, özellikle 4 ana konu **"Teknolojik Derinlik ve Küresel Etkinlik"** ana temasının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ayrıca yeni dönem için belirlenen misyon ve vizyonun temel vurgusu da söz konusu temayı desteklemektedir.

SSM TEKNOLOJİK DERİNLİK VE KÜRESEL ETKİNLİK PARAMETRELERİ
1. Verimli Ürün ve Hizmet Üretimi
Teknolojik Derinliğe Haiz Tedarik Projeleri
Sektörün Milli ve Yerli Ürün ve Hizmetlerin Küresel Alanda Yaygınlaştırılması
2. Rekabet Ortamı Yaratmak için Gelecek Belirsizliğinin Ortadan Kaldırılması
Sanayileşmeyi Destekleme Etkisi
Kabiliyet Kazanımı (Teknoloji Kazanımı, Yetenek Gelişimi) İlkesi
Yerlileşme/ Millileşme İlkesi
Ar-Ge, Ür-Ge ve Yenilikçilik
Uluslararası Rol
3. Savunma ve Güvenlik Sanayiinin Tüm Sektörlerle Etkileşim İçinde Olduğu Ortamın Yaratılması
Askeri ve Sivil Sektörün Desteklenmesi
Çift Kullanım, Teşvikler, Offset
4. Teknolojik Gelişime ve Derinliğe Sahip Rekabetçi Bir Ekonomik Ortamın Belirlenmesi
SSM'nin güçlendirilmesi için, rolünün, görev ve sorumluluklarının tam katılımı sağlayacak şekilde yeniden tanımlanması
Sektörel Liderlik
Savunma Ekosistemi ile Koordinasyon ve Katılımcılık

6.1. STRATEJİK ÖNCELİKLER

Kurumsal düzeyde misyon, vizyon ve temel değerler ile yeniden tanımlanan ana faaliyet alanlarına çok boyutlu bakarak, gelecekteki farklı başarılar için bugün nasıl bir zihinsel dönüşüme ve farklı olarak yapılabilecek işlere gereksinimimiz olduğunun belirlendiği çalışmalar "stratejik öneme sahip konular"ın net olarak ortaya çıkmasını sağlamıştır (Tablo 9).

Tablo 9 Kurumsal Stratejik Öneme Sahip Konular

	"KURUMSAL STRATEJİK ÖNEME SAHİP KONULAR"
ÖNEM 1:	Ulusal savunma ve güvenlik yapılanmasında SSM'nin rolünün, sorumluluğunun ve yetkilerinin; savunma sanayiinde stratejilerin belirlenmesi, uygulamaların yönetilmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu, kontrolü ve denetimi açısından güçlendirilmesi için yeniden tanımlanması
ÖNEM 2:	İhtiyaç Makamı ve SSM'nin birlikte çalışma uyumunun işbirliği ve tam katılıma dayalı olması
ÖNEM 3:	Sanayileşme Yönetimi, Proje Yönetimi, Teknoloji Kazanım Yönetimi, Ömür Devri Yönetimi ve Performansa Dayalı Lojistik, Kaynak Yönetimi, Tedarik Yönetimi, Zaman Yönetimi ve Program Yönetimi konularında "Kritik Başarı Faktörleri"ne ve "Riskli Alanlar"a yoğunlaşılması
ÖNEM 4:	Savunma sanayii firmalarının, sektörün ihtiyaçlarını karşılayabilir ve rekabet edebilir konuma gelmesi amacıyla, teknoloji ve yetenek kazanımının sağlanması
ÖNEM 5:	Savunma Sanayiinde bilimsel bilginin ürüne dönüşmesini ve sanayinin gelişmesini sağlayacak sektördeki nitelikli ve deneyimli insan kaynağının geliştirilmesi
ÖNEM 6:	Güçlü bir savunma sanayinin oluşturulmasında önceliklendirilen alanlarda teknoloji odaklı Ar-Ge, Ür-Ge ve Bilimsel Yaratıcılık (inovasyon) stratejilerinin belirlenmesi, teknoloji projelerinin yönetilmesi
ÖNEM 7:	Sektörün sürdürülebilirliği ve gelişimi açısından uluslararası işbirliği ve ihracat imkanlarının etkili kullanımı
ÖNEM 8:	Kurumsal yeteneklerin gelişiminin sektörde fark yaratacak şekilde yönetilmesi

6.2. DEĞER MODELİ

SSM Stratejik Planı'nın çatısını oluşturan değer modeli; bir taraftan SSM'nin hizmet verdiği kitle için yarattığı ve sürdürülebilirliğini taahhüt ettiği değeri tanımlarken, diğer taraftan Kurumsal Performans Yönetim Sistemi için kilit noktaları belirlemiştir. Tüm stratejik kaynak doküman kullanılarak hazırlanan "SSM Değer Modeli", "Kurumsal Başarı Varsayımları" ile uyumu da dikkate alınarak hazırlanmıştır (Tablo 10).

Tablo 10 Değer Modeli

İLKELER
1) Millileşme/Yerlileşme 2) Kabiliyet Kazanımı • Teknoloji Kazanımı • Yetenek Kazanımı 3) Yenilikçilik

SSM DEĞER MODELİ	
STRATEJİK ALAN 1 Modernizasyon Projelerinde Hız, Kalite ve Maliyet Etkinlik	
OPERASYONEL	• Gelen İhtiyacın Doğru Algılanması • Proje Yönetimi, Zaman Yönetimi • Maliyet Etkinlik Analizi, Ömür Devri ve PDL Yönetimi • Kalite-Test Sertifikasyon • Yeni Tedarik Modelleri/Acil Alımlar/Prototip Üretme
STRATEJİK ALAN 2 Kabiliyet Kazanımı için Verimlilik Yönetimi	
PAYDAŞ	• Sektörü Oluşturmak, Geliştirmek ve Sürdürülebilir Kılmak • Verimlilik Yönetimi (Sektörün ve sektör firmalarının yetenek bazlı büyümesini desteklemek) • Teşvikler (vergi muafiyeti, vb.), Destekler (iş verme, kredi verme, vb.) • Offset (SK/O), Çift Kullanım, Tedarikçi Değerlendirme Sistemi • İhracat, Uluslararası ilişkiler
STRATEJİK ALAN 3 Teknolojik Yenilikleri Bilimsel Birikimler ve Deneyimler ile Birleştirmek	
AR-GE	• Ürün Odaklı Ar-Ge, Bilimsel Tasarım (inovasyon) • Özgün ve Milli Tasarım • Teknoloji ve Tasarım Odaklı İnsan Kaynağının Geliştirilmesi • Temel Bilimler ve İleri Teknolojiler
STRATEJİK ALAN 4 Stratejik İnsan Kaynağı ve Güçlü Kurumsal Yönetim	
KURUMSAL GELİŞİM	• Stratejik İnsan Kaynakları/ Eğitim Yönetim Sistemi/ Bireysel Performans Değerlendirme/ Stratejik Görevlerin Belirlenmesi/ İş Zenginleştirme Programları • Bilgi Yönetim Sistemlerinin Tamamlanması • Yönetim Sistemlerinin Geliştirilmesi • Stratejik Dokümanların Güncellenmesi • Mevzuat Güncelleme, SSM'nin Rolünün ve Sorumluluklarının Yeniden Tanımlanması • Tanıtım ve Halkla İlişkiler, Kurumsal Kalite Kültürü

SONUÇ
• Sürekli ve Sürdürülebilir Sanayiinin Oluşturulması • Dışa Bağımlılığın Azaltılması • Uluslararası Rekabet Edebilirlik • Kurumsal Performansın Artırılması

Değer modeli oluşturulurken, hizmet verilen kitleye (ihtiyaç makamlarına ve kullanıcılara) vaat edilen değerin;

1. Millileşme / Yerlileşme
2. Kabiliyet (Teknoloji ve Yetenek) Kazanımı
3. Yenilikçilik

ana ilkelerine kurumsal bağlılığın göz ardı edilmemesine dikkat edilmiştir.

Değer modelinde belirlenen alanlarda bu ilkelere bağlı olarak gerçekleştirilen faaliyetlerden beklenen sonucun ise;

- Sürekli ve sürdürülebilir sanayiinin oluşturulması
- Dışa bağımlılığın azaltılması
- Uluslararası rekabet edilebilirlik
- Kurumsal performansın artırılması

olması gerektiği konusunda görüş birliğine varılmıştır.

Değer modeli oluşturulurken; ihtiyaç sahibi makamlara kusursuz hizmet vermek, sürekli teknik ilerleme kaydetmek, gelişmiş sistemler ve yöntemler kullanmak, uzmanlık gücünü sürekli geliştirmek, çalışan verimliliğini optimize etmek, operasyonel süreçleri verimli ve doğru yönetmek iddiası ile hareket edilmiştir.

Bu yaklaşımın hedef kitleye kusursuz hizmet, olumlu ilişkiler, ileri teknoloji, ileri uzmanlık seviyesi, yenilikçi programlar, maliyetlere duyarlı hizmet olarak yansıması hedeflenmiştir. Bu iddia stratejik plan amaçları, hedefleri, proje ve faaliyetleri ve performans göstergeleri belirlenirken somut olarak ortaya konmuştur.

6.3. STRATEJİK ALANLAR

Değer Modeli ve stratejik kaynak doküman aynı zamanda stratejik alanların belirlenmesinde yol gösterici olarak kullanılmıştır. Daha da önemlisi stratejik alanlar (Tablo 11) kurumsal performans yönetim sisteminin ana dinamiklerini kapsayacak şekilde belirlenmiştir.

Tablo 11 Stratejik Alanlar

STRATEJİK ALANLAR	Stratejik Alan 1	Modernizasyon Projelerinde Hız, Kalite ve Maliyet Etkinlik
	Stratejik Alan 2	Kabiliyet Kazanımı için Verimlilik Yönetimi
	Stratejik Alan 3	Teknolojik Yenilikleri Bilimsel Birikimler ve Deneyimler ile Birleştirmek
	Stratejik Alan 4	Stratejik İnsan Kaynağı ve Güçlü Kurumsal Yönetim

STRATEJİK ALAN 1

MODERNİZASYON PROJELERİNDE HIZ, KALİTE ve MALİYET ETKİNLİK

Bu alan, SSM'nin ulusal savunma ve güvenlik yapılanmasında rolünün, sorumluluğunun ve yetkilerinin yeniden tanımlanarak tüm operasyonel hizmetlerine ilişkin süreçlerinin daha hızlı, daha kaliteli ve maliyet etkin olarak gerçekleştirilebilmesi için oluşturulmuştur. Projelerde kaynakları verimli ve etkin kullanarak sürdürülebilirliği ve üretkenliği artırmak, sürekli iyileştirmeyi sağlayarak, ihtiyaç makamı beklentilerinin karşılanma gücünü yükseltmek konularını içeren amaç ve hedeflere dönüştürülmüştür.

STRATEJİK ALAN 2

KABİLİYET KAZANIMI İÇİN VERİMLİLİK YÖNETİMİ

Bu alan, savunma ve güvenlik sanayii sektöründe hizmet veren aktörlerin verimliliklerinin artırılması için desteklenerek, yetenek bazlı büyümelerinin ve ulusal / uluslararası rekabet edebilirliklerinin sağlanması ve sanayiinin güçlendirilmesi konularını içeren amaç ve hedeflere dönüştürülmüştür.

STRATEJİK ALAN 3

TEKNOLOJİK YENİLİKLERİ BİLİMSEL BİRİKİMLER ve DENEYİMLER İLE BİRLEŞTİRMEK

Ar-Ge kavramının içinde yer alan faaliyetler; araştırma, geliştirme, Ür-Ge ve bilimsel yaratıcılık (yenilikçilik) olarak ele alınmıştır. Bu alan, savunma ve güvenlik sanayiinde sürekli gelişim ve sürdürülebilirlik için, yenilikçi ürün ve teknolojileri üreterek dışa bağımlılığı azaltan bir yaklaşımla amaç ve hedeflere dönüştürülmüştür.

STRATEJİK ALAN 4

STRATEJİK İNSAN KAYNAĞI ve GÜÇLÜ KURUMSAL YÖNETİM

Bu alan, SSM'nin hedef kitlesine değer modelindeki taahhüdünü yerine getirebilmesi için, operasyonel süreçleri ile bütünleştirilmiş ve uyumlandırılmış kurumsal yeteneklerinin sürekli geliştirilmesi gerektiği anlayışı ile yapılandırılmıştır. Bir taraftan kurumsallaşmayı destekleyen yönetim sistemlerinin başarısının artırılması, diğer taraftan kurumsal yeteneklerin geliştirilmesine odaklı amaç ve hedeflere dönüştürülmüştür.

302 mm Çok Namlulu Roketatar Mühimmatı

Yurtiçinde geliştirilen Güdümlü, Podlu Çok Namlulu Roketatar Mühimmatı, 302 mm KASIRGA (K) Silah Sisteminden atılabilmektedir.



6.4. KURUMSAL STRATEJİLER

Stratejik Planlama Çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen stratejik analizlerden GZFT Analizi ile iç ve dış faktörler dikkate alınarak "başarıyı etkileme yönünün" ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Kuruma gelecek dönemde planlama yaparken, sorunları tanımlarken, sorunları çözümlerken, strateji oluştururken ve analitik kararlarda destek sağlayan bir yönetim uygulaması olarak ele alınan GZFT sonuçları, iç ve dış koşulları anlamayı kolaylaştırmış ve gelecek dönem stratejilerinin belirlenmesinde kullanılmıştır.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nda elde edilen GZFT stratejik faktörlerine ilişkin sonuçlar; "fırsatlardan yararlanmak için güçlü yönleri kullanmak", "zayıf yönlerin üstesinden gelmek üzere fırsatlardan yararlanmak", "tehditlerden kaçınmak için güçlü yönlerden yararlanmak" ve "tehditlerden kaçınmak için zayıf yönleri en aza indirmek" amacıyla birbirleri ile etkileşimli olarak değerlendirilmiştir. Sonuçta gelecek için gerçekleştirilecek yeni çalışmalarda yol gösterecek bir kılavuz olarak Kurumsal Stratejiler (Tablo 12) elde edilmiştir.

Tablo 12 SSM Kurumsal Stratejileri

• Güçlü, etkili ve uzun vadeli savunma sanayii stratejilerinin uygulanmasını sağlayacak mevzuat değişikliği dahil tedbirler geliştirilecektir.
• Savunma sanayiinin imkan ve kabiliyetlerinin, teknolojik yeterliliğin ve yapılabilirliğinin değerlendirilebilmesi için; SSM'nin ihtiyaç belirlenmesi sürecine dahil olması sağlanacaktır.
• Savunma sektöründe daha dinamik ve etkin bir yapı oluşturmak amacıyla teknolojik derinlik oluşturulması, rekabetin sağlaması, yerli oluşumlara fırsat verilmesi sağlanacaktır.
• İnovasyon odaklı Ar-Ge ve Ür-Ge projeleri geliştirilecek ve dışa bağımlılığı azaltacak şekilde ilgili kurum/kuruluşlarla görev yetki ve sorumluluk alanlarının netleştirilecek, güçlü işbirliği ve iletişim kurulacaktır.
• Savunma sanayinin geliştirilmesine ve yerlileştirilmesine yönelik teknoloji yönetiminde SSM tarafından projelerin başlatılması sağlanacaktır.
• Yerli Sistem/alt sistemlerinin uluslararası işbirlikleri de geliştirilerek ihracat oranı artırılacaktır.
• Savunma sanayii faaliyetlerine yerli katılımın artırılması ve sanayiinin sürdürülebilirliğinin desteklenmesi için offset ve yerli katkı uygulamaları yaygınlaştırılacak ve uygulama etkenliği izlenecektir.
• Savunma sektörüne özgü ileri teknolojilerin diğer sektörlere (sağlık, enerji, ulaşım, bilişim, tarım) aktarılması ve kullanımının yaygınlaştırılması teşvik edilecektir.
• İleri teknoloji, özgün tasarım ve yüksek katma değer oluşturma yönünde kabiliyetler geliştirilerek bunun sektörde yaygınlaştırılması sağlanacaktır.
• Savunma sanayinde ürün, teknoloji üretim kabiliyeti, bilgi kaynağı envanteri ve veri tabanı oluşturularak yaygın/etkin kullanımı sağlanacaktır.
• Projelerde ömür devri yaklaşımı uygulamaları geliştirilecek ve yaygınlaştırılacak, proje süreçlerinde lojistik uygulamaları başlangıçtan itibaren dikkate alınacaktır.
• Çok yönlü projelerin entegre şekilde ele alınacak program yönetimine geçiş sağlanacaktır.
• Sürekli gelişim için kurumsallaşmayı destekleyen yönetim sistemlerinin kurulması, etkileşimi ve uygulamaya geçirilmesi sağlanacaktır.
• Kurumsal hedeflerin bireysel sorumluluklara indergenmesi sağlanarak bireysel performansları değerlendiren ve motivasyonu artıran Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi kurulacaktır.
• Bilgi birikimi, uzmanlık ve kurumsal hafızanın korunması, geleceğe aktarımı ve paylaşımı sağlanacaktır.

6.5. KURUMSAL BAŞARI TANIMI

Stratejik yönetim ve planlama yaklaşımı ile hazırlanan SSM 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı "Kurumsal Başarı Teorisi"nin yazılması olarak ele alınmıştır. Kurumsal başarıyı artırmak için ana faaliyet alanlarında gelecek dönem farklı olarak neler yapılabileceği, bunları farklı başarılara taşımak için hangi kurumsal stratejilerden yararlanılacağı konusunda gerçekleştirilen çalışmalar, aynı zamanda kurumun gelecekte ulaşmayı hedeflediği "Kurumsal Başarı Tanımı"nı yapmasını sağlamıştır (Tablo 13). Bu tanım "Kritik Başarı Faktörleri" olarak Strateji Haritasının çizilmesini sağlamıştır.

Tablo 13 Kurumsal Başarı Tanımı

KURUMSAL BAŞARI TANIMI
LİDERLİK
SSM Strateji Dokümanının tüm askeri ve sivil savunma ve güvenlik sanayii sektörüne yön veren bir yol haritası olarak kullanılması
SÜREKLİLİK ve SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
Savunma ve Güvenlik Sanayii sektöründe sürdürülebilirliğin; kritik ve öncelikli teknolojilerin millileştirilmesi ve yerli ürün üretimi ile sağlanması
ULUSLARARASI İŞBİRLİĞİ
Savunma ve Güvenlik Sanayii ihracat oranlarının ülke ekonomisindeki payının artması
ÇİFT KULLANIM
Riskleri ve maliyetleri ortak ar-ge ile azaltmak için savunma sanayii sektöründe açık inovasyonun desteklenmesi
İNOVASYON ve AR-GE
İnovasyon odaklı Ar-Ge ve Ür-Ge projelerinin yaygın bir ekosistem içinde ve dışa bağımlılığı en aza indirecek şekilde gerçekleştirilerek ürüne dönüştürülmesi
Önceliklendirilen stratejik alanlarda yetenek kazanmak üzere geliştirilen teknoloji odaklı Tedarik Projelerinin yönetiminde kusursuzluk sağlanması
KURUMSAL KAPASİTE GELİŞTİRME
Kurumsal yeteneklerin değer üretmesi için SSM çalışanlarının bilgi ve yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesi
Birden çok birbirleri ile ilişkili ve benzer stratejik amaç ve hedefleri olan SSM Projelerinin; merkezi olarak planlanmasını, yönetimini, etkin maliyetlendirme ve azami fayda-değer etkisi sağlayacak şekilde yürütülmesi

Mayına Karşı Korumalı Araçlar (KİRPİ)

Yerli imkan ve kabiliyetlerimizle geliştirilerek üretilen KİRPİ, yüksek mayın ve balistik koruma seviyesine sahip olup, güvenlik güçlerimizin görev yerlerine güvenle intikalini sağlamaktadır.





7 STRATEJİK PLAN UYGULAMA



Kara Konuşlu Uzaktan Elektronik Destek (ED)/ Elektronik Taarruz (ET) Kabiliyeti (Kara SOJ Sistemi)

Tamamen milli imkânlarla geliştirilmiş Kara SOJ Sistemi, düşman erken ihbar radar sistemleri ve hava savunma sistemleri tarafından dost unsurların önceden tespit edilmesini engellemek veya geciktirmek ve düşmanın radar kontrollü silahlarının etkisini azaltmak amacıyla üretilmiştir.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2017-2021 dönemini kapsayan stratejik plan hazırlama çalışmaları kapsamında tüm karar çalışmaları, stratejik analizler, stratejik kaynak doküman ve değer modeli birlikte değerlendirilerek; belirli bir zaman diliminde Müsteşarlığın ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçları ifade eden 4 "Stratejik Alan" belirlenmiştir.

Daha sonra bir bütün olarak Kurumun stratejik yönünü belirleyen 8 "Stratejik Amaç", Kurumun neyi başaracağını ifade eden 46 "Stratejik Hedef" ve hedeflerin nasıl başarılacağını açıklayan, "Stratejiler/ Projeler/ Faaliyetler" ve hedeflerin etkenliğini belirleyen "Performans Göstergeleri" tanımlanmıştır.



Helsim Simülatörü

Türkiyede üretilen simülatörler gerçek uçuşu yüksek derecede simüle eden son teknolojiye ve ABD Federal Aviation Administration (FAA)'nın en üst kalifikasyon seviyesi olan Seviye-D sertifikasına sahip olup, pilotlarımızın simülatör eğitimini gerçek uçuşa en yakın şekilde almasına imkan sağlamaktadır.

STRATEJİK ALAN 1

STRATEJİK AMAÇ 1.1: Savunma ve Güvenlik İhtiyaçlarının Karşılanmasında Etkin Projeler Gerçekleştirmek

Ülkemizin jeopolitik konumu dikkate alınarak, savunma ve güvenlik projeleri; hızlı, beklenen kalitede ve zamanında, kaynakların doğru kullanılması için; verimli ve maliyet etkin şekilde gerçekleştirilecektir.

STRATEJİK ALAN 2

STRATEJİK AMAÇ 2.1: Sektörün Yetenek Bazlı Büyümesinin Sağlanması

Savunma ve güvenlik sanayii sektörünün ülkemizin ihtiyaçlarını tam olarak karşılaması için, ulusal ve uluslar arası pazarlarda rekabet edebilirliği, uzmanlaşmayı, yerli kaynak kullanımını ve güçlü bir altyapıyı destekleyerek yetenek bazlı gelişmesi ve büyümesi sağlanacaktır.

STRATEJİK AMAÇ 2.2: Savunma Sanayi Sektörüne Hizmet Edecek Test ve Değerlendirme Altyapısının Geliştirilmesi

Platform ve sistemlerin ülkemizde test edilebilmesi için alt yapıların kurulması ve sürekli geliştirilmesi sağlanacaktır.

STRATEJİK AMAÇ 2.3: İhracat ve Uluslararası İşbirliğinin Geliştirilmesi

Savunma sanayi sektörünün sürekliliğinin ve sürdürülebilirliğinin desteklenerek uluslararası alanda rekabet gücü artırılacaktır.

STRATEJİK ALAN 3

STRATEJİK AMAÇ 3.1: Temel ve İleri Teknolojilerin Milli İmkanlarla Kazanılmasının Sağlanması

Geleceğin savunma ve güvenlik platformlarının tasarlanmasında ve üretilmesinde temel ve ileri teknolojilere sahip olmak için Ar-Ge ve Ür-Ge çalışmalarında teknoloji ve yetenek kazanımının etkenliği artırılacak, milli ve yerli imkanların kullanılmasına özel bir önem verilecektir.

STRATEJİK AMAÇ 3.2: Savunma ve Güvenlik Ekosistemi içinde Yetenekli ve Deneyimli İşgücünün Oluşturulması

Sektörün sürekliliğinin ve sürdürülebilirliğinin sağlanması ve gücünün artırılması amacıyla kalifiye ve yetenekli işgücünün yetiştirilmesi ve sürekli geliştirilmesi sağlanacaktır.

STRATEJİK ALAN 4

STRATEJİK AMAÇ 4.1: Kurumsallaşmayı Destekleyen Yönetim Sistemlerinin Kurulması, İyileştirilmesi ve Uygulamanın Başarısının Artırılması

Yüksek performansa odaklı bir Kurum olmak için, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi, çağdaş yönetim sistemlerinin geliştirilmesi ve uygulama başarısı için desteklenmesi sağlanacaktır.

STRATEJİK AMAÇ 4.2: Kurumsal Yeteneklerin Sektörde Fark Yaratacak Şekilde Geliştirilmesi

Kurumsal yeteneklerin sektöre yön verecek şekilde ve ulusal/uluslararası alanda fark yaratacak uzmanlık düzeyinde geliştirilmesi sağlanacaktır.

7.1. STRATEJİK AMAÇLAR, HEDEFLER, PERFORMANS GÖSTERGELERİ, STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

Bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirleyen ve stratejik hedeflerin çerçevesini oluşturan stratejik amaçlar, Müsteşarlığın misyonuna ve vizyonuna yönelik uygulamaların başarılı olmasına katkıda bulunacak, mevcut durum ile olması gereken durum arasındaki farkı açıkça ortaya koyabilecek şekilde belirlenmiştir. Müsteşarlığın kurumsal stratejik öneme sahip konularına odaklanılarak belirlenen stratejik amaçların, ulaşılmak istenen sonuçları açık şekilde ifade etmesine dikkat edilmiştir.

Stratejik Hedefler Müsteşarlığın neyi başaracağını ifade eden ve stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik hedefler belirlenirken, Müsteşarlığın "Başarımızı Artırmak için Önümüzdeki Dönemde Farklı Olarak Yapılabilecekler" dokümanına odaklanılmış, stratejik amaçların yerine getirilme sürecinin ne şeklide formüle edildiğinin ortaya konulmasına ve stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifade edilmesine özen gösterilmiştir.

Müsteşarlığın hedeflerinin nasıl başarılacağını ve başarılabilmesi için atılması gereken stratejik adımları ifade eden proje ve faaliyetler belirlenirken; günlük rutin işlerin dahil edilmemesine, belirli bir hedefin başarılmasını sağlayacak büyüklükte tanımlanmasına dikkat edilmiştir. Öncelikli stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere hangi tür eylemlerin gerçekleştirilmesi gerektiği ifade eden stratejiler, projeler ve faaliyetlerin belirlenmesi sürecinde yönetilebilir ve gerçekçi olmalarına, yalnız mevcut durumu değil, orta ve uzun vadeli beklentileri ve değişimleri de hesaba katacak bir yaklaşım benimsenmesine dikkat edilmiştir.

Müsteşarlığın Stratejik Planının başarısının ve özellikle uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayacak araç olan performans göstergeleri, Hedeflere Ulaşma Derecesinin (Hedeflerin Etkenliğinin) ölçülmesini sağlayacak şekilde belirlenmiştir. Göstergeler, Müsteşarlığın stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılacak ve performans denetimine baz oluşturacak şekilde Girdi, Çıktı, Verimlilik, Sonuç ve Kalite sınıflandırması çerçevesinde oluşturulmuştur.

Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2017-2021 dönemi Stratejik Planı için belirlenen "Stratejik Alan, Stratejik Amaç, Stratejik Hedef, Stratejiler/ Projeler/ Faaliyetler ve Performans Göstergeleri", Sorumlu ve ilgili Birimler ile ilişkisi kurularak Tablo 14'de verilmektedir. Tabloda yer alan "Sorumlu Birimler" hedeflerin gerçekleştirilmesinde sorumlu olan ve gerçekleşme sonuçlarına göre performans alacak olan Daire Başkanlıklarını, "İlgili Birimler" ise bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde işbirliği, yardımlaşma ve koordinasyon desteği sağlayacak olan Daire Başkanlıklarını ifade etmektedir.

Tablo 14 Stratejik Amaç, Stratejik Hedef, Stratejiler/Projeler/Faaliyetler, Performans Göstergeleri

STRATEJİK ALAN 1 MODERNİZASYON PROJELERİNDE HIZ, KALİTE ve MALİYET ETKİNLİK							
STRATEJİK AMAÇ 1.1:	**Savunma ve Güvenlik İhtiyaçlarının Karşılanmasında Etkin Projeler Gerçekleştirmek**						
STRATEJİK HEDEF 1.1.1	**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)**
Ulusal savunma ve güvenlik yapılanmasında SSM'nin etkinliğini artırmak üzere rolünü, sorumluluğunu ve yetkilerini yeniden tanımlamak	Özdeğerlendirme Toplantıları	1	1	1	-	-	SGDB **(S)** Hukuk **(S)** KKİYDB **(S)** SDB **(S)**
	Şura	1	-	-	-	-	
	Etkinlik Raporunun hazırlanması	-	-	1	-		
	Mevzuat Taslağının hazırlanması	-	%100	-	-	-	
STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
SSM'nin, ulusal savunma ve güvenlik ihtiyaçlarının değerlendirilmesi ve gerçekleştirilmesi süreçlerinde iyileştirme sağlayabilmesi amacıyla; • SSM'nin rolünü, sorumluluğunu ve yetkilerini yeniden tanımlamak amacıyla Özdeğerlendirme / Arama Konferansı/ Şura faaliyetleri gerçekleştirilecek ve sonuçları savunma ekosisteminde yaygınlaştırmak üzere çalıştaylar gerçekleştirilerek raporlanacaktır. (Özdeğerlendirme Toplantıları -SGDB) (Şura- SDB) • Etkinlik Raporunun hazırlanması (SGDB) • İhtiyaç makamının ihtiyaç belirleme aşamasında toplantı, görüşme, vb. faaliyetlere ilgili daire başkanlıkları tarafından katılım sağlanmasını öngören mevzuat taslağı hazırlanacaktır. (Hukuk-KKİYDB) • Mevzuat taslağının onaylanması için gereken çalışmalar plan döneminde sonlandırılacaktır. (Hukuk-KKİYDB)							
STRATEJİK HEDEF 1.1.2	**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)**
İhtiyaç duyulan ürünleri dönem içinde olgunlaştırarak kullanıma hazır hale getirmek	ALTAY Seri Üretim Projesi Sözleşmenin imzalanması	%100	-	-	-	-	KADB **(S)**
	ALTAY Seri Üretim Projesi Üretim Hat Kalifikasyon Testlerinin tamamlanma oranı (İlk tank için)	-	%30	%70	-	-	
	ALTAY Seri Üretim Projesi kapsamında seri üretim sayısı	-	-	-	15	20	
	UMTAS/LUMTAS Seri Üretim Teslimatları	%8	%31	%42	%19	-	SSDB **(S)**
	KORKUT Seri Üretim Teslimatları (adet)	-	-	4	3	3	HSUDB **(S)**

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
KADB; • İlk seri üretim tankları envantere girecektir. • Altay araç ailesine yönelik projeler oluşturulacaktır. SSDB; • Uzun Menzilli Tanksavar Füze (UMTAS) ve Lazer Güdümlü Tanksavar Füze (LUMTAS) projelerinin seri üretimlerinin kabule hazır olması amacıyla proje faaliyetleri takip edilecektir. HSUDB; • KORKUT projesinin seri üretimlerinin kabule hazır olması amacıyla proje faaliyetleri takip edilecektir.							
STRATEJİK HEDEF 1.1.3	**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)**
Hafif Orta Sınıf (HOS) helikopter programlarını milli imkanlarla gerçekleştirmek	HOS prototip üretimi	%50	%50	-	-	-	HDB **(S)**
	HOS ilk uçuşun gerçekleştirilmesi	-	%100	-	-	-	
	HOS sertifikasyon ve kalifikasyonu	-	%25	%25	%25	%25	
	HOS teknik veri paketlerinin hazırlanması	-	-	-	%50	%50	
STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
• Kullanıcıların geleceğe yönelik ihtiyaçları tespit edilecektir. • Yerli sanayinin yeteneklerinin en üst düzeyde artırılacağı proje modelinin uygulanması sağlanacaktır.							
STRATEJİK HEDEF 1.1.4	**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)**
Envanterdeki platformları milli olarak geliştirilecek ileri teknoloji ekipmanlarla modernize etmek	Analog platformların dijital sisteme dönüştürüldüğü helikopter sayısı	3	3	3	3	3	HDB **(S)**
	Sayısal kokpit kabiliyetiyle envantere verilecek uçak sayısı	2	4	5	5	5	UçakDB **(S)**

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER
HDB; • Kullanıcı ara yüzlerinin daha modern sistemlerle değiştirilmesi sağlanacaktır. • Var olan platformların görev etkinliğini artırmaya yönelik ekipman entegrasyonları sağlanacaktır. UçakDB; • Envanterde yer alan C-130 uçaklarının aviyonik cihazları yeni nesil milli ekipmanlarla değiştirilecektir. • Yerli olarak geliştirilen sayısal kokpitli HÜRKUŞ-B versiyon uçaklar envantere alınacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.1.5	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Katmanlı hava ve balistik füze savunma yeteneğini, yurtiçi imkanları azami şekilde kullanarak geliştirmek	Mevcut projelerinin daha uzun menzilli versiyonlarının geliştirilmesine yönelik kavramsal tasarımların tamamlanma oranı	-	%20	%20	%30	%30	HSUDB **(S)**
	İhtiyaç duyulan teknolojilerin belirlenmesi ve hayata geçirilme oranı-	-	%20	%20	%30	%30	
	KORKUT Projesi seri üretim faaliyetlerine devam edilerek teslimatların gerçekleştirilmesi	%20	%20	%20	%20	%20	
	HİSAR füzesinin uçuşlu testlerinin gerçekleştirilmesi	%20	%20	%60	-	-	
	Hava soluyan hedeflere karşı etkili sistem geliştirmeye yönelik kavramsal tasarımların tamamlanma oranı	%20	%20	%20	%20	%20	
	Balistik füzelere karşı etkili sistem geliştirmeye yönelik kavramsal tasarımların tamamlanma oranı	%20	%20	%20	%20	%20	
	Çok fonksiyonlu faz dizinli radar ile atış kontrol yeteneğinin kazanılması	-	% 100	-	-	-	MEBSDB **(S)**
	İlk Taşınabilir Erken İhbar Radar Sistemi'nin teslimatı	-	-	-	-	% 100	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER
HSUDB; • Mevcut hava savunma füze sistemi projelerinin daha uzun menzilli versiyonlarının geliştirilmesine yönelik kavramsal tasarım çalışmaları yürütülecektir. • Hava Savunma Yol Haritası çalışmalarının tamamlanması sağlanacaktır. • Ulusal ve Uluslararası literatüre hakim olunarak, konu ile ilgili alanlarda işbirliği olasılıklarının değerlendirilmesi ve raporlanması sağlanacaktır. • Kullanıcı ve sanayiinin eşgüdümünün sağlanmasına yönelik çalışmalar gerçekleştirilecektir. • Envanterdeki ve geliştirilmekte olan sistemlerin kapasitesinin artırılmasına yönelik Ar-Ge ve ilgili faaliyetlerin yürütülmesi sağlanacaktır. • KORKUT Projesi Seri Üretim Sözleşmesi kapsamında teslimatlar gerçekleştirilecektir. • HİSAR Projeleri Alt Sistem Geliştirme ve Test Aşamaları yakından takip edilecek ve kritik alt sistemlerin gözden geçirildiği periyodik toplantılar düzenlenecektir. • TSK'nın uzun menzilli hava ve füze savunma ihtiyaçlarının yerli sanayi imkân ve kabiliyetlerinin azami kullanılması kapsamında ihtiyaç makamları, savunma sanayii, üniversiteler ve ilgili tarafların katılımıyla periyodik toplantılar gerçekleştirilecektir. • Erken İhbar Radar Sistemi (EİRS), Çok Amaçlı Faz Dizinli Radar (ÇAFRAD) ve TF-2000 Projelerindeki faaliyetler ile eşgüdüm sağlanacaktır. MEBSDB; • Geliştirilmiş Uzun Menzilli Bölge Hava / Füze Savunma Sistemi Projesi'ndeki faaliyetler ile eşgüdüm sağlanacaktır. • Radar Teknolojileri Çalışma Grubu tarafından geleceğe dönük radar sistem ihtiyaçları analiz edilecektir. • Yurtdışına bağımlı olunan teknolojilerin kazanılmasına yönelik Ar-Ge projeleri başlatılacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.1.6	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Füze ve torpido sistem ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik projeler yürütmek	SOM-J füzesinin kritik tasarım aşamasının tamamlanması ve ilk uçuşlu testinin gerçekleştirilmesi	%50	-	%50	-	-	SSDB **(S)**
	Milli ağır torpido kritik alt sistem kalifikasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	-	-	-	%50	%50	
	Su üstü hedeflere karşı üstünlük sağlayacak füze sisteminin geliştirilmesi	%20	%30	%20	%30	-	
	Başlıca deniz tehdit unsurlarına karşı temel taarruz ve gelişmiş deniz tehdit unsurlarına karşı arttırılmış taarruz yeteneğinin kazanılması.	%60	-	-	%40	-	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
• SOM-J Projesi kapsamında F-16 Blok-40 platformuna entegrasyon faaliyetlerinin takvimine uygun olarak tamamlanması sağlanacaktır. • Milli ağır torpidoya yönelik kritik alt sistem geliştirme faaliyetleri etkin olarak takip edilecektir. • Başlıca deniz tehdit unsurlarına karşı temel taarruz yeteneğine sahip füze sisteminin kalifikasyonu tamamlanacaktır. • Gelişmiş deniz tehdit unsurlarına karşı arttırılmış taarruz yeteneğine sahip füze sisteminin ön tasarım aşaması tamamlanacaktır.							
STRATEJİK HEDEF 1.1.7	**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)**
Hafif / ağır silah, obüs, akıllı mühimmat ve balistik ihtiyaçlarının milli olarak karşılanmasına yönelik projeler yürütmek	ÖYTG Projesinde teslimat (opsiyonlar hariç) oranı	%20	% 20	%20	%20	%20	SSDB **(S)**
	Modern Piyade Tüfeği Projesi Seri Üretim Dönemi (1. Paket) kapsamında teslimat oranı	% 20	%30	%50	-	-	
	Modern Makineli Tüfek Projesi kapsamında teslimat oranı	-	%25	%25	%50	-	
	BORAN Projesi kapsamında gerçekleştirilen testlerin tamamlanma oranı	%25	%25	%25	%25	-	
	Kişisel Balistik Malzemeler ve Tek Er Modernizasyonuna ilişkin çalıştay sayısı	-	-	1	-	-	
STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
• Modern Piyade Tüfeği Dönem-2 Projesi kapsamında teslimatların gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. • Modern Piyade Tüfeği Dönem-2 Projesi sözleşmesi imzalanacaktır. • ÖYTG Projesi kapsamında, ilk 5 yıllık ihtiyacın teslimatı sağlanacaktır. • BORAN Projesi kapsamında Tasarım Doğrulama, Ürün Kalifikasyonu ve Üretim Hattı Kalifikasyonu Testleri gerçekleştirilecektir. • Modern Makineli Tüfek Projesi kapsamında teslimatların yapılması sağlanacaktır. • Kişisel Balistik Malzemeler ile Tek Er Modernizasyonuna ilişkin çalıştaylar yapılması sağlanacaktır. • Hafif ve ağır silah ve balistik sektörlerinin yönlendirilmesi ve düzenlenmesine ilişkin çalışmalar yapılacaktır.							

STRATEJİK HEDEF 1.1.8	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
El Yapımı Patlayıcılar (EYP) ile etkili mücadeleye yönelik sistem ve teknolojilerin geliştirilmesini ve hızla kullanıma alınmasını sağlamak	EYP tespit sistemlerinin teslimatı	-	-	% 100	-	-	SSDB **(S)**
	EYP zararsız hale getirme sistemlerinin teslimatı	-	% 50	% 50	-	-	
	Yeni nesil karıştırıcı sistemlerin teslimatı	% 50	% 50	-	-	-	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

- EYP ile Mücadele Kurumlar Arası Koordinasyon Kurulu'nun faaliyetlerine aktif katılım sağlanacak ve sistemlerin tek elden SSM tarafından tedarik edilmesi için gerekli yönlendirme yapılacaktır.
- EYP yüklü insansız hava aracı tehdit analizi yapılacak ve önlenmesine yönelik çözüm geliştirilecektir.
- Akıllı karıştırma sistemlerinin yaygınlaştırılması için paydaşlar nezdinde yönlendirme yapılacaktır.
- EYP tespit ve tanıma teknolojilerinin elde edilmesinde Ar-Ge projelerinin başlatılmasına yönelik analiz çalışmaları yapılacaktır.
- EYP ile mücadeleye yönelik projelerin hızlandırılması için süreç analizi yapılacak ve gerekli iyileştirici önlemler alınacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.1.9	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Hassas tesislerin korunmasına yönelik olarak, teknolojiye dayalı entegre çözümler oluşturmak ve uygulamak	Yurtiçinde geliştirilecek ana algılayıcıların kullanıma hazır hale getirilmesi	-	% 100	-	-	-	SGEHSDB **(S)**
	Petrol ve Doğalgaz Boru Hatlarının Güvenliği Projesi (Faz 1) teslimatı	-	-	% 100	-	-	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

- Geliştirilen çözümlerin, ülkemizdeki sivil kurumların ve hassas tesislerin güvenliğine yönelik ihtiyaçlarını da karşılaması sağlanacaktır.
- İhtiyaç duyulan teknolojilerin elde edilmesine yönelik Ar-Ge projelerinin başlatılması için analiz çalışmaları yapılacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.1.10	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Güvenli hava harekatı kabiliyetini sürekli geliştirecek elektronik harp sistemlerinin yurtiçi imkanlarla tedarikini sağlamak	Hava SOJ Geliştirme Sözleşmesi'nin imzalanması	%100	-	-	-	-	SGEHSDB **(S)**
	Birinci Hava SOJ uçağının teslimatı	-	-	-	%100	-	
	Muharip uçaklar için füze ikaz sistemi geliştirilmesine yönelik kritik teknolojilerin belirlenmesi ve projelendirilmesi	% 50	% 20	% 20	% 10	-	
	SOM ve Atmaca mühimmatlarına Ağ Destekli Operasyon Yeteneğinin kazandırılması	%50	%50	-	-	-	Ar-GeDB **(S)**

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

SGEHSDB;
- Elektronik harp sistemlerinin hava platformlarına entegrasyonu için gerekli modifikasyonların ve uçuşa elverişlilik sertifikasyonunun yurtiçinde yapılabilirliği araştırılacaktır.
- Çift Renkli Kızılötesi (IR) sensör teknolojisinin etkinliği ve uzun dönemde elektronik harp sistemlerinde kullanılabilirliği araştırılacaktır.
- Mevcut yabancı kaynaklı elektronik harp kendini koruma sistemlerinin yerlileştirilmesine yönelik çalışmalar yapılacaktır.
- Muharip uçaklar için Füze ikaz sistemi çalışmaları yapılacaktır.

Ar-GeDB;
- Tasarım ve geliştirme faaliyetleri devam eden SOM ve Atmaca mühimmatlarına kement entegrasyon faaliyetleri gerçekleştirilecektir.

STRATEJİK HEDEF 1.1.11	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Harekat bağımsızlığı sağlamak amacıyla yerli platform ve alt sistem geliştirmek	Platform projeleri kapsamında teklif edilen alt sistem projesi sayısı	1	1	1	1	1	UçakDB **(S)**
		1	1	1	1	1	KADB **(S)**
		-	1	-	2	-	DADB **(S)**
		1	1	1	1	1	HDB **(S)**
	Milli uçak platform projelerinin tamamlanan önemli tasarım aşamalarının sayısı	1	1	1	1	1	UçakDB **(S)**
	Yurtiçi kabiliyet kazanımı için altyapı desteği verilen proje oranı (yıl içerisinde destek verilen sözleşme sayısı/toplam sözleşme sayısı)	%20	%20	%20	%20	%20	
	Başlatılan yurtiçi geliştirme proje modeli sayısı	1	-	1	-	1	
	TF2000 projesi tasarım hizmetleri alım sözleşmesinin yapılması ve tasarımın tamamlanması	%20	%20	%20	%20	%20	DADB **(S)**
	Görüntü işleme teknolojileri projesi sayısı	1	-	-	-	-	MEBSDB **(S)**
	Veri iletimi ile ilgili özgün sistemler projesi sayısı	1	-	-	-	-	
	Keşif ve gözetleme sistemlerine ilişkin teknoloji projesi sayısı	1	-	-	-	-	
	Arama toplantısı sayısı	3	3	3	3	3	
	Bilgi güvenliği alanına ilişkin proje sayısı	1	1	-	-	-	SGEHSDB **(S)**
	Arama toplantısı sayısı	1	1	1	1	1	
	Bilişim alanında takip edilecek çalışma sayısı	1	1	1	1	1	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER
UçakDB; • Özgün platform üretim/ geliştirme/ modernizasyon proje modelleri belirlenecektir. • İhtiyaç makamı tarafından gönderilen PTD'lere ilişkin yapılabilirlik etüdü çalışması gerçekleştirilecektir. • HÜRKUŞ'un silahlı versiyonu için ihtiyaç gelmesi halinde tedarik süreci başlatılacaktır. • Milli Muharip Uçak, Milli Bölgesel Uçak ve A400M projeleri kapsamında alt yapı desteği verilecektir. • Milli Muharip Uçak Projesi kapsamında Dönem-I, Aşama-I Sözleşmesinin imzalanması planlanmaktadır. DADB; • TF 2000 Projesi Hava Savunma Harbi Firkateyni Tasarım Destek Sözleşmesi imzalanacaktır. MEBSDB; • Görüntü işleme teknolojileri ile ilgili arama toplantısı yapılacaktır. • Veri iletimi ile ilgili arama toplantısı yapılacaktır. • Keşif ve gözetleme ile ilgili arama toplantısı yapılacaktır. • Arama toplantıları sonucunda oluşturulan raporlar ilgili taraflara paylaşılacaktır. SGEHSDB; • Bilgi Güvenliği ile ilgili arama toplantısı yapılacaktır. • Arama toplantıları sonucunda oluşturulan raporlar ilgili taraflara paylaşılacaktır. KADB; • Gerekli alt sistem çalışmalarının yapılabilmesi için ilgili birime bilgi gönderilecektir. HDB; • Gerekli alt sistem çalışmalarının yapılabilmesi için ilgili birime bilgi gönderilecektir.

STRATEJİK HEDEF 1.1.12	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Alt Sistem Yol Haritasında öngörülen öncelikli projeleri uygulamaya geçirmek	Alt sistem tekliflerinin değerlendirilmesi	%100	%100	%100	%100	%100	ASDB **(S)** İlgili Daireler **(İ)**
	Kritik alt sistemlerin önceliklendirilmesi çalışmasının tamamlanması	%100	-	-	-	-	
	Yerlileştirilecek Sistem/ Alt Sistem/ Bileşenleri ve Yatırım Alanı Belirleme Raporu hazırlanması ve güncellenmesi	%100	%100	%100	%100	%100	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER
• Alt sistem çalıştay(lar)ı yapılacaktır. • 1. ve 2. seviye kritik alt sistemler belirlenecektir. • Teknolojik hazırlık seviyeleri belirlenecektir. • Kritik alt sistemler önceliklendirilecek ve ihtiyaç halinde güncellenecektir. • Geliştirme ve entegrasyon gereklerine göre proje modeli alternatifleri belirlenecektir. • Yerlileştirilecek Sistem/ Alt Sistem/ Bileşenleri ve Yatırım Alanı Belirleme Raporu yayımlanacak ve güncellenecektir. • Yerlileştirilecek Sistem/ Alt Sistem/ Bileşenleri ve Yatırım Alanı Belirleme Raporu yayımlama ve güncelleme çalışmalarında ilgili Birimlerden destek sağlanacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.1.13	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Muhtelif görevlerin icrasına imkan sağlayacak yeni faydalı yüklerle teçhiz edilmiş farklı sınıflarda İHA sistemlerini kullanıma hazır hale getirmek	Görüntü istihbaratına yönelik faydalı yüklerle teçhiz edilmiş, kabulü tamamlanmış operatif İHA sistem sayısı	3	10	13	4	-	İASDB **(S)** Ar-Ge DB **(İ)** ASDB **(İ)**
	Görüntü istihbaratına yönelik faydalı yüklerle teçhiz edilmiş, kabulü tamamlanmış taktik İHA sistem sayısı	20	8	-	-	-	
	Sinyal istihbaratına yönelik faydalı yük(ler) entegre edilmiş, kabulü tamamlanmış operatif İHA sistem sayısı	-	-	2	6	-	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER
• EO/IR faydalı yük ile teçhiz edilmiş İHA sisteminin geliştirilmesine yönelik imzalanmış projelerin neticelendirilmesi suretiyle sistemler kullanıma hazır hale getirilecektir. • SAR/ SIGINT faydalı yükleri ile teçhiz edilmiş İHA sistemlerinin tedarikine yönelik yeni sözleşmeler imzalanacaktır. • Farklı kabiliyet kazanımına yönelik ilave faydalı yük ile teçhiz edilmiş operatif ve taktik İHA sistemlerinin tedarikine yönelik yeni sözleşmeler imzalanacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.1.14	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (i)
Test ve kabul sürecinin etkinliğini ve hızını artırmak	Paydaşlarla test kabul süreçlerinin değerlendirileceği çalıştay sayısı	1	-	1	-	1	KTSDB **(S)**
	Tasarım ve geliştirme aşamalarına katılım sağlanan proje oranı	%100	%100	%100	%100	%100	Proje Daireleri **(S)** KTSDB **(i)**

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

- Test kabul süreçlerinin etkinliğini ve hızını artırmak amacıyla paydaşlardan geri besleme alınacaktır.
- İyi uygulama örnekleri belirlenerek hayata geçirilecektir.
- Test ve kabul süreci ile ilgili öğrenilmiş dersler sistematiğinin oluşturulması sağlanacak, öneriler raporlanacak ve belirlenenler uygulamaya aktarılacaktır.
- Kalite Test Sertifikasyon Daire Başkanlığı personelinin tasarım ve geliştirme aşamalarına katılımı sağlanacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.1.15	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (i)
Uzay sanayiine yönelik tasarım, üretim teknolojileri ve test altyapısının geliştirilmesini sağlamak	Uzay ile ilgili alt birimler ve kritik teknolojiler raporunun güncellenmesi	-	%100	-	-	-	HSUDB **(S)** KTSDB **(i)** Ar-GeDB **(i)** ASDB **(i)**
	Desteklenen Kritik Teknoloji sayısı	-	-	1	1	1	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

- Uzay sanayii ile ilgili alt birimler ve kritik teknolojilere yönelik konular belirlenecektir.
- Uzay alanında ihtiyaç durulan alt birimler ve kritik teknolojilere yönelik çalışmalar desteklenecektir.
- Projeler kapsamında, ihtiyaç duyulan üretim ve test altyapısının kurulması sağlanacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.1.16	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Savunma sistem ve platformlarını ömür devri yönetimi yaklaşımı ile sürdürülebilir kılmak	Ömür Devri Yönetim Platformu kurulması	-	-	1	-	-	LojistikDB (S)
	Kamu-Özel Sektör İşbirliğinin sağlandığı lojistik proje sayısı	1	1	2	2	3	
	Ömür Devri Yönetimi uygulanacak pilot proje sayısı	-	-	-	-	1	
	Toplam Sistem Başarı Sapma oranı	%10	%8	%7	%5	%5	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

- Ömür Devri Yönetimi yaklaşımının tüm iç ve dış paydaşlar tarafından aynı şekilde algılanması ve ilgili projelerde uygulanması sağlanacaktır.
- Yerli yükleniciler ve ilgili paydaşların katılımı ile Ömür Devri Yönetim Platformu oluşturulacaktır.
- Ömür Devri Yönetim Platformu çalışma usul ve esasları belirlenecektir.
- Analizlere dayalı sürdürülebilir Entegre Lojistik Destek ve Ürün Destek Stratejileri (Performansa Dayalı Lojistik vb.) hayata geçirilecektir.
- Kamu-Özel Sektör işbirliklerinin tesis edilerek mevcut kaynakların verimli kullanılmasını sağlayacak projeler hayata geçirilecektir.
- Kamu envanterindeki depo seviyesi bakım ve onarım faaliyetlerinde; malzeme donatım sorumluluğu, iş geliştirme, pazarlama vb. işlevlerinin özel sektör firmaları entegratörlüğünde yürütülmesine yönelik modeller geliştirilecektir.
- İlgili konularda NATO ve benzeri ulusal/uluslararası kuruluşlarla ortak çalışmalar yapılacaktır.
- Projelerde Ürün Destek Stratejisi konusunda görüş verilecektir.
- Ömür Devri Yönetimi yaklaşımına ilişkin olarak yerli ana/alt yükleniciler ve ilgili paydaşlar arasında koordinasyonu sağlamak amacıyla etkinlikler düzenlenecektir.
- Lojistik Destek Projelerinde uygun performans parametrelerinin belirlenmesi ve sürekli izlenmesi sağlanacaktır.
- Her bir proje özelinde İhtiyaç sahibi son kullanıcıların talep ve geri bildirimleri toplanacak ve proje özelinde işleme alınacaktır.
- İşletme ve idame lojistiği safhasında son kullanıcı taleplerinin sistem tasarımına yansıtılmasını sağlayacak mekanizmalar oluşturulacaktır.

STRATEJİK HEDEF 1.1.17	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Maliyet analizi ve fizibilite çalışmalarını standart uygulamalar haline getirmek	Maliyet analizi standartlarının belirlenerek rehber dokümanının oluşturulması	%100	-	-	-	-	KKİYDB **(S)**
	Fizibilite rehber dokümanının oluşturulması	%100	-	-	-	-	KKİYDB **(S)**
	Yaklaşık maliyeti hesaplanan proje sayısı	1	2	3	4	5	İlgili Proje Daireleri **(S)** KKİYDB **(S)**
	Maliyet bilgileri veri tabanı oluşturulması	%50	%50	-	-	-	SGEHSDB**(S)** KKİYDB**(İ)**
	Katılım sağlanan Genel Kurmay PPBS kapsamındaki Planlama İnceleme Koordinasyon (PLİK) Alt Çalışma Grubu sayısı	-	1	-	-	1	KKİYDB **(S)**

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

KKİYDB;
Maliyet analizi ve fizibilite yöntem/standart ve uygulamaları ile ilgili rehber dokümanlar hazırlanacak ve güncelliği sağlanacaktır.
Pilot olarak belirlenen Projelerde yaklaşık maliyet hesaplamaya yönelik İlgili Proje Daire Başkanlıklarınca yapılacak çalışmalara katılım sağlanarak destek verilecektir.
Projeler ihtiyaç makamından SSM'ye iletilmeden önce ilgili fizibilite ve çalışmalarında etkili katılım ve katkı sağlanacaktır
Maliyet bilgileri veri tabanının oluşturulmasına yönelik ilgili destek SGEHSDB'ye verilecektir.
İlgili Proje DB;
Belirlenen pilot projelerde yaklaşık maliyet hesabı yapılacaktır.
SGEHSDB;
PYBS vasıtasıyla maliyet bilgilerinin kayıt altına alındığı veri tabanı oluşturulacak ve güncellenecektir.

STRATEJİK HEDEF 1.1.18	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Birden fazla yükleniciye yarışma amaçlı prototip yaptırmaya imkan verecek ihale modelini uygulamak	Pilot uygulama (TÇD yayımlama)	-	1	-	-	-	KADB **(S)**
	Pilot uygulama (Teklif değerlendirme)	-	-	-	1	-	
	Seçilen firma ile sözleşme imzalanması	-	-	-	-	1	
STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
• Kara Araçları için Pilot uygulama çalışmaları yapılacaktır.							

STRATEJİK ALAN 2 KABİLİYET KAZANIMI İÇİN VERİMLİLİK YÖNETİMİ							
STRATEJİK AMAÇ 2.1:Sektörün Yetenek Bazlı Büyümesinin Sağlanması							
STRATEJİK HEDEF 2.1.1	**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)**
Geliştirilen özgün platform ve sistemlerin uluslararası pazarda rekabet edebilirliğini sağlamak	Öngörülen helikopter birim fiyatının sınıfındaki helikopterler ile uyumu	%100	%100	%100	%100	%100	HDB **(S)** UİDB **(İ)**
	EASA/ SHGM sertifikasının alınması	-	-	-	-	%100	
	Helikopterin teknik özelliklerinin sınıfındaki helikopterler ile uyumu	-	-	-	-	%100	
	İyileştirme programının hayata geçirilmesi	-	-	%100	-	-	
	Uluslararası sertifikasyon sayısı	-	-	-	1	-	UçakDB **(S)** SDB **(İ)** UİDB **(İ)** KTSDB **(İ)**
	Yerli alt yüklenicilere sağlanan kredi sayısı	1	-	1	-	1	
	Gemi projeleri ihracat usullerinin belirlenmesi	%25	%25	%50	-	-	DADB **(S)** UİDB **(İ)**
	Mevcut ve geliştirilecek İHA Sistemlerinin birim fiyatının sınıfındaki İHA'lar ile uyumu	%100	%100	%100	%100	%100	İASDB **(S)** UİDB **(İ)**
	İHA Sistemlerinin teknik özelliklerinin sınıfındaki İHA Sistemleri ile uyumu	-	--	-	-	%100	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER
İASDB; • Mevcut ve envantere girecek İHA Sistemlerinin teknik performans ve maliyetlerinin pazardaki muadilleri ile uyumlu hale getirilecektir. Helikopter DB; • Kritik tasarım sürecinde öngörülen fiyatın sınıfındaki helikopterlerle aynı seviyede olması sağlanacaktır. • SSM tarafından lisans haklarına sahip olunan ürünlerin sürekli iyileştirilmesi sağlanacaktır. • Helikopterin teknik özellikleri tanımlanırken sivil kullanımda göz önüne alınacaktır. UçakDB; • Jet Eğitim Uçağı Projesi, JSF ve Milli Bölgesel Uçak, Milli Muharip Uçak projeleri kapsamında ihracatın artırılmasına yönelik olarak yerli firmalara kredi sağlanması planlanmaktadır. • Milli Bölgesel Uçak ve HÜRKUŞ-B'nin uluslararası sertifikasyonuna yönelik olarak test ve doğrulama faaliyetleri gerçekleştirilecektir. DADB; • Tasarımı askeri tersanelerde geliştirilen gemi projelerinin ihracatına yönelik usuller belirlenecektir.

STRATEJİK HEDEF 2.1.2	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Savunma sanayiinde deniz araçları sektörünün yapılandırılmasında uzmanlaşmayı desteklemek	Deniz Araçları Sektörü Yeterlilik Analizlerini içeren Durum Tespit Raporu	%100	-	-	-	-	DADB **(S)**
	Tersanelerin yeterlilik şartlarının yeniden belirlenmesi	-	%50	%50	-	-	
	Paylaşım amaçlı Çalıştay sayısı	1	-	1	-	1	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER
• Deniz araçları sektörünün yapılandırılmasına başlangıç teşkil etmek üzere Durum Tespit Raporu hazırlanacak ve Sektörel Strateji Dokümanına girdi oluşturması sağlanacaktır. • 10 Yıllık Tedarik Planlarında yer alması öngörülen projelerin kapsam ve hedefleri konusunda paydaşların haberdar edileceği ve girdilerinin alınacağı toplantılar düzenlenecektir. • Askeri projelerde görev almaya talip tersanelerin, talip oldukları projelere ilişkin yeterliliklerinin tespitine yönelik analiz çalışması yapılacak ve yeterlilik şartları yeniden belirlenecektir.

STRATEJİK HEDEF 2.1.3	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Sektörün Yerli Sistem/ Alt Sistem/ Bileşen kullanımını artırmak üzere Ana Yüklenici firmaların firma dışı yerli kaynak kullanımını artırmak	Yerli dış kaynak kullanım artış oranı	%3	%3	%3	%3	%3	SDB **(S)** ASDB **(İ)** Ar-GeDB **(İ)**
	Tamamlanan Ar-Ge projelerinden, sanayileştirilen sistem/alt sistem/bileşen sayısı	1	2	2	2	2	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

- "Potansiyel Yerli Alt Yüklenici Listesi"ne TÇD'lerde yer verilmesi sağlanacaktır.
- Sektöre ilişkin öncelikli yatırımların yönlendirilmesi sağlanacaktır.
- Ar-Ge Projelerinde elde edilen teknolojik kazanımların katma değer yaratacak ticari ürün ve hizmetlere dönüştürülmesi desteklenecektir.
- S&H cirosu içerisinde alt yüklenici ve yan sanayi payının bir önceki yıla göre artışı sağlanacaktır.
- Yan sanayi firmalarının yerli Sistem/Alt Sistem kullanımının artırılması kapsamında SK/O Sözleşmelerinde Sanayileşme Planlarında yerli Sistem/ Alt Sistem kullanımları izlenecektir.

STRATEJİK HEDEF 2.1.4	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Sektörde faaliyet gösteren firmaların "Kabiliyet Envanteri"ni geliştirmek	Sektörel Yetkinlik Değerlendirme Puanlama Kriterleri Raporu	1	-	-	-	-	SDB **(S)** KKİYDB **(İ)**
	Yetkinlik analizi yapılmak üzere yerinde incelenen portalde yer alan firma sayısı	50	50	50	50	50	
	Sektörel Yetkinlik Değerlendirme Raporu	1	1	1	1	1	SDB **(S)** KKİYDB **(İ)**
	Tedarikçi (Yüklenici) Değerlendirme Sisteminin kurulması	%100	-	-	-	-	
	Verimlilik Ölçme Değerlendirme Sistemi	%50	%50	-	-	-	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

- Portaldeki firmaların kabiliyetlerinin yerinde incelenebilmesi için saha çalışmaları yapılacaktır.
- SSM Sanayileşme Portalının etkili kullanımı sağlanacaktır.
- Sektörel yetkinlik değerlendirme puanlama prensipleri belirlenecek ve Sektörel Yetkinlik Değerlendirme Raporu hazırlanacaktır.
- Sektör özelinde diğer kurumlar tarafından verilebilecek destek mekanizmalarının geliştirilmesi ve uygulamaya geçirilmesine yönelik faaliyetlerin yürütülmesi sağlanacaktır.
- Tedarikçi (yüklenici) Değerlendirme Sistemi kurulacaktır.
- Her tedarikçi (yüklenici) “teslimat, fiyat, kalite, güvenilirlik, bilanço” performansları açısından değerlendirilecektir.
- Verimlilik Ölçme Değerlendirme Sistemi ile ilgili olarak;
- Sektör firmalarının SSM’nin sanayileşme hedeflerine yönelik uyumunun takip edileceği ve verimliliklerinin izleneceği bir mekanizma geliştirilecektir.
- Vakıf şirketlerinin faaliyetlerinin SSM’nin sanayileşme hedeflerine yönelik uyumu takip edilecek ve yönetim kurulu üyelikleri vasıtasıyla verimlilikleri izlenecektir. KKİYDB

STRATEJİK HEDEF 2.1.5	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Yurtiçinde kazanılan teknolojilerin çift kullanımını (askeri / sivil) sağlamak	Sahil Gözetleme Radar Sistemleri (Faz 1) teslimatı	-	% 100	-	-	-	MEBSDB **(S)**
	Sahil Gözetleme Radar Sistemleri (Faz 2) Sözleşme İmzası	-	-	% 100	-	-	
	İlk Havaalanı Trafik Radarı’nın teslimatı	-	-	% 100	-	-	
	ULAK Projesi kapsamında geliştirilen baz istasyonlarının canlı şebekede kullanılmaya başlanması	% 100	-	-	-	-	Ar-GeDB **(S)**

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

MEBSDB;

- Sahil Gözetleme Radar Sistemi’nin ilgili askeri ve sivil kurumların sistemleri ile entegrasyonu ve bilgi alış-verişi sağlanacaktır.
- Havaalanı trafik radarının geliştirme sürecinde Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) ile işbirliği yapılarak, sivil ihtiyaçlar da göz önüne alınacaktır.

Ar-GeDB;

- Operatörlerle seri üretim ve satış anlaşmalarının imzalanması gerçekleştirilecektir.

STRATEJİK HEDEF 2.1.6	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Kara, hava ve deniz platformları güç ihtiyacının karşılanması için altyapı oluşturmak	Kara platformları için oluşturulan kalifiye dizel güç grubu	-	-	-	-	%100	ASDB **(S)** KADB **(İ)** DADB **(İ)** UçakDB **(İ)** HDB **(İ)** İASDB **(İ)** Ar-GeDB **(İ)**
	Dizel güç grubu alt sistemlerinin yerlileştirme oranı (94 Kalemin 50'si)	-	-	%40	%60	-	
	Turboşaft motor test altyapısı tamamlanma oranı (2000 shp'a kadar)	-	-	-	%70	%30	
	Turboşaft motor alt sistemlerinin yerlileştirme oranı (Toplam alt sistem sayısının %50'si)	-	-	-	%40	%60	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

- Kara, hava ve deniz platformları için tedarik sözleşmelerine/ TÇD'lere gerekli düzenlemelerin eklenmesi koordine edilecektir.
- 1. ve 2. seviye alt sistemlerin yerlileştirilmesi sağlanacaktır.
- İmzalanan sözleşmelerde 1. ve 2. seviye alt sistemlerin sayısı belirlenecek ve alt sistem yerlileştirme oranı oluşturulacaktır.

STRATEJİK HEDEF 2.1.7	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Ulusal savunma sanayii ekosisteminde yer alan firmaları ve yeni teşebbüsleri teşvik ederek rekabet güçlerini artırmak	Ortaklık yoluyla desteklenen Stratejik/ Teknolojik Yatırım Şirketi sayısı	1	1	1	1	1	SDB **(S)**
	SSM Sanayileşme Bülteni	1	1	1	1	1	
	İşbirliği Etkinlikleri / Sanayileşme Bilgilendirme Çalıştayları Sayısı	2	2	2	2	2	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER
• Stratejik/ Teknolojik Yatırım Şirketleri ortaklık yoluyla desteklenecektir. • Firma ziyaretleri sonucu tespit edilen yeteneklerinin ve sektör etkinlikleri haberleri Proje Daireleri ile paylaşılacaktır. • Ana Yüklenici firmalarla Alt Yüklenici firmaları ve Kümeleri ortak bir platformda buluşturarak, Sanayileşme, Teknoloji Gelişimi ve Ar-Ge faaliyetleri konularında işbirliklerinin kurulmasına yönelik etkinlikler düzenlenecektir. • Sanayi Katılımı ve Offset (SK/O) olanaklarından yurt içi firmaların bilinçli ve düzenli bir biçimde faydalanabilmesi için Sanayileşme Bilgilendirme Çalıştayları düzenlenecektir. • Savunma sanayii sektöründe ve diğer sivil sektörlerde gelişen üretim yeteneklerinin birbirleri ile etkileşimi sağlanacaktır. • SSM Sanayileşme Bülteni içinde; firma ziyaretleri sonucu oluşturulan Firma raporları ve sektör etkinlikleri haberleri yayımlanacaktır. • Firmaların ihracat verisi takip edilecektir.

STRATEJİK AMAÇ 2.2: Savunma Sanayii Sektörüne Hizmet Edecek Test ve Değerlendirme Altyapısının Geliştirilmesi

STRATEJİK HEDEF 2.2.1	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Savunma sanayii sektörüne hizmet edecek test ve değerlendirme organizasyonunu oluşturmak	Test ve Değerlendirme A.Ş.'nin kurulması	%100	-	-	-	-	SDB **(S)**
	Test ve değerlendirme envanterinin güncellenmesinin sağlanması	%100	%100	%100	%100	%100	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER
• Test ve Değerlendirme A.Ş. için fizibilite çalışması yapılacaktır. • Şirket esas sözleşmesi hazırlanacaktır. • Mevcut test ve değerlendirme envanterinin güncel tutulması sağlanacaktır • Müsteşarlık projelerinde test işlemlerinin gerçekleştirilmesinde Test ve Değerlendirme AŞ'nin kullanılması teşvik edilecektir.

STRATEJİK HEDEF 2.2.2	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Hava savunma sistemlerinin yurtiçinde test edilmesini sağlayacak atışlı test alanını kurmak	Atışlı test için uygun alanın belirlenmesi	%100	-	-	-	-	HSUDB **(S)** KTSDB **(İ)** KADB **(İ)** İASDB **(İ)**
	Belirlenen alanda atış alanının kurulmasına yönelik yapılabilirlik analizinin yapılması	%100	-	-	-	-	
	Atış alanı kurulmasına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi	%50	%30	%20	-	-	
	Atış alanı işletim modelinin belirlenmesi	%50	%30	%20	-	-	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
Atış alanında gerekli olan teçhizatların belirlenmesi ve tedarikine ilişkin faaliyetlerin gerçekleştirilecektir. Atış alanı işletmecisini belirlemeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilecektir. HİSAR tasarım doğrulama ve kalifikasyon testlerinin belirlenen alanda gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. Atış alanının hava savunma projeleri dışındaki projelerde de kullanılmasına yönelik faaliyetlerin yürütülmesi sağlanacaktır. Atış alanı kurulmasına yönelik olarak diğer kamu kurumlarıyla koordinasyon sağlanacaktır.							
STRATEJİK HEDEF 2.2.3	**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)**
Elektronik harp destek, test ve değerlendirme altyapılarını kurmak ve sürekli geliştirmek	İlave tehdit sistemlerinin elektronik harp test ve eğitim sahasına entegrasyonu	-	-	% 100	-	-	SGEHSDB **(S)**
	Kızılötesi elektronik harp teknolojileri test altyapısının kurulmasına yönelik sözleşmenin imzalanması	-	% 100	-	-	-	
STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
Farklı kullanıcılar için geliştirilmekte olan elektronik harp destek merkezlerinin eşgüdümü için teknolojik ortaklık gözetilecektir.							
STRATEJİK AMAÇ 2.3: İhracat ve Uluslararası İşbirliğinin Geliştirilmesi							
STRATEJİK HEDEF 2.3.1.	**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)**
Firmalarımızın uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırmak üzere finansman modelleri oluşturulmasına öncülük etmek	“Finansman desteği modeli” önerisinin tamamlanma oranı	%40	%40	%20	-	-	UİDB **(S)**
	Değerlendirme kriterleri seti	-	%50	%50	-	-	
STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
• İhracatın teşviki için finansman desteği modeli önerisi geliştirilecektir. • Mevcut mevzuatın Savunma Sanayii Müsteşarlığı’na uyarlanması yönünde girişimde bulunulacaktır. • Finansman desteği alacak firma/ ülke/ projelerin belirlenmesinde değerlendirme kriterleri oluşturulacaktır.							

STRATEJİK HEDEF 2.3.2.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Uluslararası işbirliğinde bütünleşik yaklaşımla stratejik bakış açısı oluşturmak	Stratejik Farkındalık Raporu	2	2	2	2	2	UİDB **(S)**
STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
• İhracat ve işbirliği potansiyeli olan kurum dışı Stratejik ortaklarla stratejik hedeflerin uyumlandırılması amacıyla toplantılar gerçekleştirilecek ve Stratejik Farkındalık Raporu çerçevesinde raporlanacaktır. • Uluslararası işbirliği gerektiren konularda iç paydaşlarla eşgüdüm artırılacaktır. • Uluslararası politikaların geliştirilmesinde destek olabilecek kurumsal stratejiler, iş stratejileri ve fonksiyonel stratejiler konularında farkındalık sağlanacaktır.							

STRATEJİK HEDEF 2.3.3	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Pazarlamanın finansmanında teşviklerden azami şekilde yararlanılmasını sağlayacak çalışmalar gerçekleştirmek	Teşvik Rehberi	%100	-	-	-	-	UİDB **(S)**
	Teşviklerden yararlanan firma sayısındaki artış oranı	-	%20	%15	%10	%10	
STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
• Savunma ve güvenlik alanında pazarlamanın finansmanı konusunda mevcut teşviklerin değerlendirilmesi amacıyla ilgili kurum ve kuruluşlarla çalışmalar gerçekleştirilecektir. • Savunma ve güvenlik alanında kullanılabilecek olası teşvikler konusunda rehber hazırlanacak ve yayımlanacaktır.							

STRATEJİK ALAN 3 TEKNOLOJİK YENİLİKLERİ BİLİMSEL BİRİKİMLER ve DENEYİMLER İLE BİRLEŞTİRMEK							
STRATEJİK AMAÇ 3.1: Temel ve İleri Teknolojilerin Milli İmkanlarla Kazanılmasının Sağlanması							
STRATEJİK HEDEF 3.1.1	**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)**
Savunma ve Güvenlik alanında SSM Ar-Ge'nin etkinliğini artırmak	Ar-Ge proje çıktılarının diğer projelerde kullanım sayısı	2	2	2	2	2	Ar-GeDB (S)
	Üniversite ve KOBİ'ler tarafından yürütülen Ar-Ge projelerinin artış oranı	%5	%5	%5	%5	%5	
STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
• Savunma sanayiinde Ar-Ge ve inovasyon için ayrılan kaynakların kullanımında; Ar-Ge, Ür-Ge ve tedarik projeleri arasındaki etkileşim yeniden tasarlanacaktır. • Ar-Ge faaliyetleri gerçekleşme sürecinin kurum içinde bilinirliği artırılacaktır. • Savunma alanında Ar-Ge desteklerinin kurum ve kuruluşlar arası eşgüdüm içerisinde yürütülmesine yönelik mekanizmalar oluşturulacaktır. • Kalkınma Bakanlığı, Ulaştırma Bakanlığı, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK vb. Ar-Ge Desteği veren Kurumları ile koordinasyon toplantıları yapılacaktır. • Sektördeki firmaların Ar-Ge çalışmalarına ilişkin düzenli toplantılar gerçekleştirilecektir.							
STRATEJİK HEDEF 3.1.2	**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)**
Ar-Ge Yol Haritası kapsamında doğrudan alt sistem ve bileşen ürünlerine yönelik teknoloji projelerinin hayata geçirilme oranını artırmak	Ar-Ge Yol Haritası kapsamında imzalanan proje sayısı	3	3	3	3	3	Ar-GeDB (S)
	Kılavuzun tamamlanması	%100	-	-	-	-	
STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
• Öncelikli alanlarda Teknoloji Yol Haritalarının hazırlanması çalışmaları kapsamında öncelikli alanlar belirlenecektir. • Ar-Ge proje çıktılarının teknoloji hazırlık seviyesine göre tanımlanacağı kılavuz hazırlanarak projelerde referans olarak kullanılacaktır.							

STRATEJİK HEDEF 3.1.3	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Özgün ve yeni teknolojiler geliştirmesi için sektörü teşvik etmek	Başlatılan TKY Projesi sayısı	4	4	4	4	4	Ar-GeDB (S) KADB (İ) DADB (İ) HDB (İ) UçakDB(İ) İASDB (İ)
	Teknoloji hazırlık seviyesini 5 ve üzerine çıkaran proje sayısı	4	4	4	4	4	
STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
Özgün ve yeni teknolojileri destekleyecek TKY Projeleri başlatılacaktır. Özgün ve yeni teknolojileri destekleyecek Geliştirme Projeleri başlatılacaktır.							
STRATEJİK HEDEF 3.1.4	**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)**
Fikri ve Sınai Mülkiyet ve Patent Haklarını etkili bir şekilde kullanarak kayıt altına almak	Fikri ve sınai mülkiyet hakkına sahip varlık sayısı	3	3	3	3	3	SDB (S) Tüm Birimler (İ)
	Patent sayısı	2	2	2	2	2	
STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							
• Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakkı ve Patent Hakkı işlemleri ile ilgili faaliyetleri yürütmek için usul ve esasların belirlenmesini sağlamak. • SSM Projelerinde fikri ve sınai mülkiyet hakları ve patent konularında sahip olunan varlıklar belirlenecek ve ilgili işlemler gerçekleştirilecektir. • SSM tarafından sahip olunan "Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakkı" ve "Patent Hakkı" konularının savunma sanayii tarafından kullanım esasları belirlenecektir. • Birimler ile Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakkı ve Patent Hakkı konularını içeren periyodik toplantılar yapılacaktır.							
STRATEJİK AMAÇ 3.2: Savunma ve Güvenlik Ekosistemi içinde Yetenekli ve Deneyimli İşgücünün Oluşturulması							
STRATEJİK HEDEF 3.2.1	**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)**
Savunma sanayiinde nitelikli insan kaynağının artırılmasına yönelik programların sayısını artırmak	İmzalanacak SAYP programı sayısı	5	5	5	5	5	Ar-GeDB (S) SDB (İ) İlgili Proje Daireleri (İ)

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER
• Üniversitelerle SAYP bilgilendirme toplantıları yapılarak SAYP hakkında farkındalık sağlanacaktır. • Yetişmiş insan kaynağının artırılmasına yönelik gerekli çalışmalar tamamlanacaktır.

STRATEJİK HEDEF 3.2.2	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Savunma sanayinin sürdürülebilirliğini teminen yetenekli insangücü yetiştirilmesini sağlamak	Eleman yetiştirilmesinde ihtiyaç duyulan disiplinlerin belirlenmesi	%100	-	-	-	-	TYDB (S) SDB (İ)
	İnsan Kaynağı Gereksinimi Raporu	-	%100	-	-	-	
	Destekleme mekanizması belirlenmesi	%50	%50	-	-	-	
	Desteklenen kişi sayısı	-	-	10	15	20	TYDB (S) SDB (İ)
	Farkındalık kazandırma etkinlik sayısı/yıl	1	1	1	1	1	
	Yetiştirilen lisans, yüksek lisans, doktora, doktora sonrası insangücü sayısı	25	29	25	25	25	HDB (S) TYDB (İ)
		2	2	2	2	2	SDB (S) TYDB (İ)
		-	-	5	5	5	KADB (S) TYDB (İ)
		2	2	2	2	2	DADB (S) TYDB (İ)

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER
Teknoloji Yönetimi DB; • Hangi disiplinlerde (uzay, helikopter, silah, vb. alanlarında) eleman yetiştirilmesine ihtiyaç duyulduğu belirlenecek ve önceliklendirilecektir. • İnsan Kaynağı Gereksinimi Raporu hazırlanacaktır. • Gereksinim duyulan ve önceliklendirilen alanlarda yetiştirilecek uzmanlar için destekleme mekanizması belirlenecektir. • Desteklenecek kişiler belirlenecektir. • Gereksinim duyulan ve önceliklendirilen alanlarda farkındalık kazandırma etkinlikleri düzenlenecektir. • Üniversiteler, araştırma kurumları vb. ile "İnsan Kaynağı Yetiştirme Programı" proje sözleşmelerinin imzalanması sağlanacaktır. • Yetiştirilen uzmanların (lisans, yüksek lisans, doktora, doktora sonrası insangücü) projelere katılımı sağlanacaktır. Proje Daireleri; • Savunma sanayinde insan kaynağı yetiştirmek için üniversiteler, araştırma kurumları vb ile proje sözleşmelerinin gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.

STRATEJİK ALAN 4 STRATEJİK İNSAN KAYNAĞI ve GÜÇLÜ KURUMSAL YÖNETİM							
STRATEJİK AMAÇ 4.1: Kurumsallaşmayı Destekleyen Yönetim Sistemlerinin Kurulması, İyileştirilmesi ve Uygulamanın Başarısının Artırılması							
STRATEJİK HEDEF 4.1.1	**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)**
Stratejik Yönetim ve Planlama Sistemini uygulamaya geçirmek	Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı	%100	-	-	-	-	SGDB (S)
	İç Kontrol Sisteminin kurulması	%20	%30	%50	-	-	
	Hazırlanan iyileştirme eylem planı sayısı	-	1	1	1	1	
	Stratejik Plan Uygulanma Oranı	%75	%76	%77	%78	%79	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

- Kamu İç Kontrol Standartlarına Uyum Eylem Planı hazırlanacaktır.
- Proje yönetimi metodolojisi çerçevesinde İç Kontrol Yönetim Sistemi projelendirilecektir.
- İç Kontrol Sistemi konusunda tüm Kuruma farkındalık, teknik ve uygulama eğitimleri verilecektir.
- İç Kontrol Sistemi Sürekli İzleme ve Değerlendirme mekanizması kurularak;
  - İç Kontrol Sistemi Kritik Kontrol Noktalarında veri üretilmesini sağlayacak sistemin kurulması,
  - Süreç sorumluları tarafından Kritik Kontrol Noktalarında ölçme ve değerlendirme yapılması,
  - Ölçüm sonuçlarının iyileştirme projelerinde kullanılması
- sağlanacaktır.
- Stratejik Plan Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme mekanizması kurulacaktır. Stratejik hedeflerde yıllık planlama ve gerçekleşme arasındaki fark analiz edilecektir.
- Stratejik Plan Hedeflerinin Yıllık Uygulama İş Planlarına dönüştürülmesi sağlanacak ve izlenecektir.
- Birimlerden gelen süreç iyileştirme önerileri iyileştirme eylem planlarına dönüştürülecek ve projelendirilmek üzere ilgili Birim'e aktarılması sağlanacaktır.
- Her yıl Kurumsal Performans Analizleri (Kurumsal Yapı Analizleri, Mevcut Durum Analizleri ve Paydaş Analizleri) gerçekleştirilecek, değerlendirme sonuçları iyileştirme eylem planlarına dönüştürülecek ve projelendirilmek üzere ilgili birime aktarılması sağlanacaktır. Performans Analizlerinin periyodik olarak ilgili birimler ile işbirliği halinde gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.
- Kurumsal Performans Analizlerinin form standardı sağlanacak, sonuçları değerlendirilecek ve iyileştirme eylem planlarına dönüştürülmesi konusunda ilgili birimlerle işbirliği yapılacaktır.
- Birimler tarafından gerçekleştirilecek iyileştirme projelerinin sonuçlarının yaratacağı iyileşme ve katma değer ölçülüp değerlendirilecektir.

STRATEJİK HEDEF 4.1.2	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Mevzuat/ Sektörel Strateji Dokümanı/ Yol Haritalarını güncellemek ve gerekli görülen alanlarda yenilerini oluşturmak	2017-2023 Sektörel Strateji Dokümanı hazırlanması / güncellenmesi	%100	-	%100	-	-	SDB (S) SGDB (İ) KKİYDB (İ)
	Ar-Ge Yol Haritası Dokümanının güncellenmesi	%100	-	-	-	-	Ar-GeDB (S) SGDB (İ) KKİYDB (İ)
	Teknoloji Yönetim Stratejisi Dokümanının oluşturulması	%100	-	-	-	-	TYDB (S) SGDB (İ) KKİYDB (İ)
	Hava ve füze savunma yol haritası oluşturulması	%50	%50	-	-	-	HSUDB (S) SSDB (İ) SGDB (İ) KKİYDB (İ)
	Silah Sistemleri ve Mühimmat ihtiyaçlarının tek elden tedarik edilmesine ilişkin çalışma usul ve esasları dokümanı/ yönerge hazırlanması	%30	%30	%40	-	-	SSDB (S) Hukuk (S) KKİYDB (S) HSUDB (İ) SGDB (İ)
	İAS Yol Haritası güncellenmesi	-	%100	-	-	-	İASDB (S) SGDB (İ) KKİYDB (İ)
	ED/ET Yol Haritası oluşturulması	%30	%30	%40	-	-	SGEHSDB (S) SGDB (İ) KKİYDB (İ)

STRATEJİK HEDEF 4.1.2	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Mevzuat/ Sektörel Strateji Dokümanı/ Yol Haritalarını güncellemek ve gerekli görülen alanlarda yenilerini oluşturmak	Acil Alım Yönergesi oluşturulması	%100	-	-	-	-	SSDB (S) Hukuk (S) SGDB (İ) KKİYDB (S)
	Program Yönetimine geçiş yol haritası oluşturulması	%100	-	-	-	-	KKİYDB (S) SGDB (İ)
	Arşiv Yönergesi oluşturulması	-	%100	-	-	-	İMİDB (S) Hukuk (S) SGDB (İ) KKİYDB (S)
	Çalışanın, uzmanlaşma ve motivasyonunu artıracak yer değişikliği ölçütleri belirlenmesi	-	%50	%50	-	-	PEDB (S) KKİYDB (İ) SGDB (İ)
	Fikri ve Sinai Mülkiyet ve Patent Hakları Yönergesi oluşturulması	-	%100	-	-	-	SDB (S) Hukuk (S) KKİYDB (S) SGDB (İ)

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

- SSM tarafından hangi Sektörel Strateji Dokümanının/ Yol Haritalarının/ Yönergelerin hazırlanması gerektiğine ilgili birimlerle işbirliği ve koordinasyon içerisinde karar verilecektir. (SGDB)
- Strateji Dokümanı /Yol Haritası/ Yönergelerin hazırlama standardı oluşturulacaktır.(KKİYDB, Hukuk, SGDB)
- Planlama dahilinde ilgili birimlerin ön taslakları hazırlamaları sağlanacaktır.
- Hazırlanan Strateji Dokümanının Stratejik Plan ile etkileşimi sağlanacaktır. (SGDB)
- Oluşturulan Strateji Dokümanı/ Yol Haritaları ekosisteme yaygınlaştırılacaktır. (KKİYDB)
- Gerekli görülen mevzuat çalışmaları ilgili birimlerle işbirliği ve koordinasyon dâhilinde yapılacaktır.
- Yönetmelik hazırlama standardı oluşturulacaktır. (Hukuk, KKİYDB)
- İlgili birimlerin ön taslakları hazırlamaları sağlanacaktır.
- Birden fazla yüklenici ile prototip yarıştırmaya imkan sağlayan sözleşmelerin imzalanmasına yönelik ihale modelinin 3238 sayılı Kanuna eklenmesi için taslak madde hazırlanması sağlanacaktır. (KADB, ASDB)

STRATEJİK HEDEF 4.1.3	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Ulusal ve uluslararası alanda "Kurumsal Bilinirliği" artırmak	Stratejik İletişim Planı Uygulama Stratejisinin güncellenmesi	-	1	-	1	-	KKİYDB (S) UİDB (İ)
	İletişim faaliyetlerine ilişkin iyileştirme projeleri sayısı	3	3	3	3	3	
	Ulusal ve uluslararası yayınlarda reklam/ tanıtım filmi/ broşür çalışmaları	3	3	3	3	3	
	Savunma sanayii "Ürün Kataloğu"nun yayımlanması	1	-	1	-	1	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

- Stratejik İletişim Planının güncellenmesi ve uygulanma etkinliğinin artırılması için;
  - 3 aylık periyotlarda Stratejik İletişim Planı Uygulama Stratejisi gözden geçirme toplantıları yapılacaktır.
  - İletişim faaliyetlerine yönelik Memnuniyet Anketleri (dış/iç paydaş, basın, organizasyonlar vb.) sonuçlarına ilişkin iyileştirme çalışmaları yapılacaktır.
  - Sanal ortamda ürün kataloğu oluşturulacaktır.
  - Müsteşarlık faaliyetlerinin tanıtımı; yerli ve yabancı dergilerde reklam ve röportaj çalışmaları, yazılı ve görsel medya, tanıtım filmleri, web sitesi, katalog, broşür, vb. çalışmalarla gerçekleştirilecek, ulusal ve uluslararası ortamlarda paylaşılacak ve her yıl güncellenecektir.

STRATEJİK HEDEF 4.1.4	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Kurum içi iletişim, işbirliği ve koordinasyon kapasitesini ve kurumsal aidiyet duygularını geliştirmek	Kurum içi iletişim kapasitesi artıracak etkinlik sayısı	4	4	4	4	4	KKİYDB (S)
	Yılsonu SSM KİM Ödül Töreni	1	1	1	1	1	
	Çalışan memnuniyeti ölçüm mekanizmasının kurulması	%100	-	-	-	-	KKİYDB (S) PEDB (İ)
	Çalışan memnuniyeti (bağlılığı) oranı			%2	%2	%2	
	Kurumsal hizmetlere ilişkin memnuniyet artış oranı	%1	%1	%1	%1	%1	İMİDB (S)

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

KKİYDB;
- Kurum içi iletişim, işbirliği ve koordinasyon kapasitesini ve kurumsal aidiyet duygularını geliştirmek için;
- Kurum içi iletişimi güçlendirecek konularda paydaş grupları ile birlikte organizasyonlar gerçekleştirilecektir.
- Yıllık almanak çalışması yapılacaktır.
- Müsteşarlık personelinin kurumsal motivasyonunu artıracak promosyon, özel indirim vb. fırsatlar araştırılacak ve yılda en az 1 adet promosyon/fırsat uygulamaya geçirilecektir.
- Çalışan memnuniyetinin ölçülmesine yönelik sistem kurulacak ve takibi yapılacaktır. Sonuçların değerlendirilip iyileştirme eylem planlarına dönüştürülerek, projelendirilmesi sağlanacak ve iyileştirme sonuçları uygulamaya geçirilecektir.

İMİDB;
- Kurumsal hizmetlere ilişkin kullanıcı bilincinin ve memnuniyetinin artırılmasını sağlamak için;
- Kullanıcı bilincinin artırılmasını sağlayacak eğitim programlarının düzenlenmesi sağlanacaktır.
- Kullanıcı memnuniyetini ölçecek anketler (temizlik, yemek, servis hizmetleri vb.) düzenlenecek, sonuçları değerlendirilecek ve iyileştirilecektir.

STRATEJİK HEDEF 4.1.5	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Kurumsal Kalite Kültürünü oluşturmak, geliştirmek ve iyileştirmek	Proje takip kriterlerinin gerçekleşme durumunun analiz edilmesi	2	2	2	2	2	KKİYDB (S) SGDB (İ)
	Kritik Projelerin belirlenmesi	1	1	1	1	1	
	Problem alanlarının tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin listelenmesi	2	2	2	2	1	
	Analiz ve Değerlendirme Sonuç Raporunun Üst Yönetime Sunulması	2	2	2	2	2	
	Kalite Yönetim Sistemi çalışmalarının tamamlanması	-	%100	-	-	-	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

Proje performanslarını ölçmek ve değerlendirmek için;

- Projelerin takibi amacıyla ölçüm kriterleri belirlenecek ve PYBS projesi vasıtasıyla projelerin takibi için analizler yapılacaktır.
- Projelerde karşılaşılan problem alanlarının çözümüne yönelik olarak kritik olduğu değerlendirilen projelerin listesi çıkarılacak ve problem alanları tespit edilecektir.
- Kritik Projelerdeki problem alanlarının çözümüne için İlgili taraflarla önerilerin oluşturulmasına yönelik toplantılar gerçekleştirilecektir.
- Projelerin ilerleme durumları kapsamında analiz ve değerlendirme sonuçlarına yönelik altı ayda bir Üst Yönetime sunulmak üzere rapor hazırlanacaktır.

Kalite Yönetimi çalışmaları ile ilgili olarak;

- Kalite Yönetim Sisteminin Kurum içinde benimsenmesi, uygulanması ve sürekli iyileştirilmesi sağlanacaktır.
- Kalite Yönetim Sistemi kapsamında Doküman Yönetim Sistemi kurularak Yönetim Sistemi Dokümanlarının sürekli güncelliği ve ulaşılabilirliği sağlanacaktır.
- Kalite Yönetim Sistemi belgelendirme çalışmalarına başlanacaktır.

STRATEJİK HEDEF 4.1.6	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Yönetim Sistemlerinde uygulama başarısını artırmak	Proje Performans İzlemenin PYBS'ye entegrasyonu	%100	-	-	-	-	SGEHSDB (S) KKİYDB (İ)
	Oluşturulan süreçlerin PYBS'ye aktarılma oranı	%60	%40	-	-	-	
	ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi standardına uyumlu hale getirme	-	% 20	% 30	% 50	-	
	TS ISO 20000-1 Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetimi standardı ile uyumlu hale getirme	% 20	% 30	% 50	-	-	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

Proje Performans İzlemenin projelerde uygulamaya başlamak için;
- Proje Performans İzlemenin PYBS ile elektronik ortamda yönetilebilmesi sağlanacaktır.
- CMMI çalışmaları kapsamında SSM süreçlerinin oluşturularak sürekli güncellenmesi ve PYBS Projesi kapsamında elektronik ortamda yürütülmesi sağlanacaktır.

ISO 27001 Bilgi Güvenliği Sistemini kriterleri karşılayacak hale getirmek için;
- Kurum bilgi güvenliği altyapısı, "TS ISO/IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi" standardına uyumlu hale getirilecektir.
- Bilgi teknolojileri altyapısı "TS ISO 20000-1 Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetimi" standardına uyumlu hale getirilecektir.

STRATEJİK HEDEF 4.1.7	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Kurumsal hafızanın kayıt altına alınmasını sağlamak	Kurumsal Arşiv Yönetim Sisteminin tamamlanma oranı	%40	%60	-	-	-	İMİDB (S) SGEHSDB (İ) Tüm Birimler (İ)
	Fiziksel arşivdeki belgelere ulaşım hızı artış oranı	-	-	%10	%10	%10	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

Kurumsal Arşiv Yönetim Sisteminin yeniden yapılandırılması ile ilgili olarak;
- İMİD koordinatörlüğünde, her Daire Başkanlığından en az bir temsilciden oluşan bir proje ekibi kurulacaktır.
- Kurumsal Arşiv Yönetim Sistemi konusunda eğitim verilecektir.
- Arşivdeki belgelere ulaşım hızı ölçülecek ve değerlendirilecektir.
- EDASYS ile entegrasyonu sağlanacaktır.

STRATEJİK AMAÇ 4.2: Kurumsal Yeteneklerin Sektörde Fark Yaratacak Şekilde Geliştirilmesi							
STRATEJİK HEDEF 4.2.1	**PERFORMANS GÖSTERGELERİ**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)**
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sistemini uygulamaya geçirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak	Stratejik İşgücü Planlama Sisteminin kurulması	-	%25	%25	%50	-	PEDB (S)
	Yetenek geliştirme ve Kariyer planlaması yönetim sisteminin kurulması	-	-	%50	%50	-	
	Bireysel Performans Değerlendirme Yönetim Sisteminin uygulamaya geçirilmesi	%50	%50	-	-	-	
STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER							

Stratejik işgücü planının hazırlanması için;

- Stratejik İşgücü Planlama Sistemi kurulacaktır.
- Beceriye dayalı optimal işgücü hesaplanacak ve uygulamaya geçirilecektir.
- İşgücü beceri envanteri ve beceri setleri oluşturulacaktır.

Stratejik işgücünün yeteneklerinin geliştirilmesi için;

- Yetenek geliştirme ve Kariyer planlaması yönetim sistemi kurulacak ve uygulamaya geçirilecektir.
- Optimal çalışan sayıları sistematiği kurulacak, optimal iş düzeni belirlenecek ve "doğru işte, doğru sayıda, doğru çalışanın" planlanması yapılacaktır.
- Bireysel Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi güncellenecek ve katma değer yaratacak şekilde uygulamaya geçirilecektir.
- Rotasyon sistemi geliştirilecek ve rotasyon uygulamalarının çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu artırmak için kullanılması sağlanacaktır.
- Çalışanların yer değişikliği usul ve esaslarına dayanak olacak ölçütlerin, uzmanlaşmayı ve motivasyonu destekleyerek artıracak şekilde belirlenmesi sağlayacak sistem kurulacaktır.

STRATEJİK HEDEF 4.2.2	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	2017	2018	2019	2020	2021	Sorumlu Birim (S)/ İlgili Birim (İ)
Eğitim Yönetim Sistemini geliştirmek	Kişi başı hizmet içi eğitim saati/yıl	13	14	14	15	16	PEDB (S)
	Kurum içi eğitici havuzunun belirlenmesi	%50	%50	-	-	-	
	Kurum içi eğitici sisteminin kurulması	-	%25	%25	%50	-	
	Eğitim doküman sisteminin kurulması	-	-	%25	%25	%50	

STRATEJİLER/ PROJELER/ FAALİYETLER

- Mevcut eğitim sistemi “Eğitim Yönetim Sistemi” kapsamında iyileştirilecektir.
- Unvan/ pozisyonlara göre mesleki ve kişisel gelişim eğitimlerinin standartlaştırılması sağlanacaktır.
- Birimlerden gelen eğitim ihtiyaçlarının “Yıllık Performans Hedefleri”ne uyumu analiz edilecek ve çalışanların mesleki ve kişisel gelişim eğitim ihtiyaçları belirlenecektir.
- Birimlerde yürütülen görevlerle ilgili teknolojik gelişmelerin takip edilmesini ve uzmanlaşmayı sağlayacak mesleki ve teknik eğitimler belirlenecektir.
- Eğitim Plan ve Programı hazırlarken Kurumsal Stratejiler doğrultusunda;
  - SSM’nin mevcut işlerinin beklenen kalite ve yeterlilikte yerine getirilmesi için gereken bilgi, beceri ve davranışlarda “geliştirme ihtiyacı”
  - SSM’nin gelecekteki yeni işlere hazırlanabilmesi için gereken yeni bilgi, beceri ve davranışları kazandırma “yenilenme ihtiyacı”
  - SSM çalışanlarının üst pozisyonlarda görev alabilmeleri ve mevcut görevlerine devam edebilmeleri için gerekli olan “yükselme ihtiyacı”

verisinin kullanılmasına özel bir önem verilecektir.

- Eğitim katalogu hazırlanacak ve birimlerle etkileşim toplantıları gerçekleştirilecektir.
- Bilgi birikimi, uzmanlık ve kurumsal hafızanın kurum içi aktarımı ve paylaşımını sağlamak amacıyla;
  - “Kurum İçi Eğitici Sistemi” kurulacaktır.
  - Kurum içi eğitimcilerin belirlenmesi, eğitimci havuzunun oluşturulması ve eğitimcilerin yetiştirilmesi sağlanacaktır.
  - Kurum içi eğitim dokümanlarının standart hale getirilmesi sağlanacaktır.

Proje Daireleri: Kara Araçları D. Bşk., Deniz Araçları D. Bşk., Uçak D. Bşk., Helikopter D. Bşk., Hava Savunma ve Uzay D. Bşk., Silah Sistemleri D. Bşk., Alt Sistemler D. Bşk., Siber Güvenlik ve Elektronik Harp Sistemleri D. Bşk., İnsansız ve Akıllı Sistemler D. Bşk., Muhabere Elektronik ve Bilgi Sistemleri D. Bşk., Ömür Devri ve Maliyet D. Bşk., Ar-Ge D. Bşk. ve Teknoloji Yönetimi D. Bşk. olarak belirlenmiştir.



ASELPOD

Uçaklarda pilotun gece ve gündüz görüş kabiliyetini artırmakta, lazer uyumlu mühimmatları hedefe yönlendirebilmekte, hedef koordinat ve yönelim bilgilerinin yüksek hassasiyette tespini sağlamakta olan ASELPOD'un prototip geliştirme fazı tamamlanarak dünyada sadece birkaç ülkenin sahip olduğu hedefleme podu tasarlama ve üretme kabiliyeti ülkemize kazandırılmıştır.

7.2. KURUMSAL RİSKLER ve STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ

Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2017-2021 Dönemi Stratejik Plan hazırlama çalışmaları kapsamında uygulanan tüm stratejik analizlerin değerlendirme sonuçlarından elde edilen veri aynı zamanda Müsteşarlığın Kurumsal Risklerinin belirlenmesinde kullanılmış ve "Organizasyon Yapısı, Yönetim Yaklaşımı ve Yönetim Sistemleri ile Kurum İçi/Dışı İletişim, İşbirliği, Koordinasyon, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Asal İşler" başlıklarında değerlendirilerek Kurumsal Temel Riskler belirlenmiştir.

Stratejik hedefler belirlenirken; Birimlerin hedeflerinin ve performans göstergelerinin "riskli alanlar" içerisinde bulunup bulunmadığına dikkat edilmesi hedefe ulaşma derecesini yükselten bir önlemdir. Bu nedenle belirlenmiş olan Temel Riskler Stratejik Hedefler ile ilişkilendirilerek analiz edilmiştir. "Stratejik Hedefler" bu kapsamda yeniden değerlendirilmeye alınarak, performans göstergelerinin uygulanabilirlik düzeyi test edilmiştir.

7.3. STRATEJİ HARİTASI

Savunma Sanayii Müsteşarlığı 2017-2021 Dönemi Stratejik Planı için hazırlanan Kritik Başarı Faktörleri kullanılarak Müsteşarlığın misyonu, vizyonu ve stratejik alanları ile amaçları ve hedefleri arasındaki dengeyi tanımlayan Strateji Haritası çizmiştir (Tablo 15). Stratejilerin hayata geçirilebilmesi için Müsteşarlığın tüm birimleri, çalışanları, projeleri ve faaliyetlerinin birbirleri ile ilişkilendirilmesi gerekliliğinden hareketle, stratejik hedeflerin başarısına ilişkin geri bildirimlerin alınması için Strateji Haritasına duyulan gereksinim ile Savunma Sanayii Müsteşarlığı misyonu, vizyonu ve stratejik alanları ile amaçları ve hedefleri bir performans ölçüm setine çevrilmiştir.

Tablo 15 Strateji Haritası

2017-2021 Dönemi Stratejik Planı Teması; "TEKNOLOJİK DERİNLİK VE KÜRESEL ETKİNLİK"				
KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ		STRATEJİK HEDEFLER	STRATEJİK ALANLAR	
KURUMSAL BAŞARILAR	SSM Strateji Dokümanının tüm askeri ve sivil, savunma ve güvenlik sanayii sektörüne yön veren bir yol haritası olarak kullanılması	1.1.1, 4.1.2	1, 4	VİZYON
	Savunma ve Güvenlik Sanayii sektöründe sürdürülebilirliğin; kritik ve öncelikli teknolojilerin millileştirilmesi ve yerli ürün üretimi ile sağlanması	1.1.3, 1.1.4, 1.1.5, 1.1.7, 1.1.9, 1.1.10, 1.1.11, 1.1.12, 1.1.15, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4	1, 2	
	Savunma ve Güvenlik Sanayii ihracat oranlarının ülke ekonomisindeki payının artması	2.1.1, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3	2	
	Riskleri ve maliyetleri ortak ar-ge ile azaltmak için savunma sanayii sektöründe açık inovasyonun desteklenmesi	2.1.5, 2.1.7, 3.1.1, 3.1.3	2,3	
	İnovasyon odaklı Ar-Ge ve Ür-Ge projelerinin yaygın bir ekosistem içinde ve dışa bağımlılığı en aza indirecek şekilde gerçekleştirilerek ürüne dönüştürülmesi	3.1.2, 3.1.4	3	
	Önceliklendirilen stratejik alanlarda yetenek kazanmak üzere geliştirilen teknoloji odaklı Tedarik Projelerinin yönetiminde kusursuzluk	1.1.2, 1.1.6, 1.1.8, 1.1.13, 1.1.14, 1.1.16, 1.1.17, 1.1.18, 2.1.6, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 3.2.1, 3.2.2	1, 2	
	Kurumsal yeteneklerin değer üretmesi için SSM Kariyer Uzmanlarının bilgi ve yeterlilik düzeylerinin geliştirilmesi	4.2.1, 4.2.2	4	
	Birden çok birbirleri ile ilişkili ve benzer stratejik amaç ve hedefleri olan SSM Projelerinin; merkezi olarak planlanmasını, yönetimini, etkin maliyetlendirme ve azami fayda-değer etkisi sağlayacak şekilde yürütülmesi	4.1.1, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.5, 4.1.6, 4.1.7	4	

	Kritik Başarı Faktörleri	PERFORMANS GÖSTERGELERİ ÖLÇÜM KRİTERLERİ	STRATEJİK AMAÇLAR	
STRATEJİK PLAN İLİŞKİSİ	1	• Kısa, orta ve uzun vadeli ihtiyaç belirleme süreçlerine tam katılım • Karar süreçlerine iştirak edilen proje sayısı • Mevzuat değişikliği	1.1, 4.1	MİSYON
	2	• Yerli tasarım kritik teknoloji proje sayısı • Sektör teknolojik yetenek düzeyinin artması • Sektör verimlilik düzeyinin artması	1.1, 2.1, 2.2	
	3	• Savunma sanayi sektörü ihracat oranı • Katılınan uluslararası proje sayısı	2.1, 2.3	
	4	• Diğer sektörlerde kullanılan ürün/proje sayısı • Proje sonuç paylaşımlarının sayısı	2.1	
	5	• Entegre milli çözümlerin üretilmesini sağlayacak ortak akıl platformlarının sayısı • Patent sayısı	3.1	
	6	• Tedarik yönetimi sürecinde başarı (müşteri memnuniyeti) • Kaynak kullanımında verimlilik (işgücü, zaman, maliyet ve lojistik desteklenebilirlik) • Sonuç odaklı izleme ve değerlendirme (maliyet, duyarlılık ve gerçekleşme sonuçları)	1.1, 2.1, 2.2, 3.2	
	7	• Eğitim Yönetim Sisteminin etkenliği • Çalışan memnuniyeti oranı • Yetenekli uzman sayısındaki artış	4.1, 4.2	
	8	• İç Kontrol Sistemi uygulanma etkenliği • Program yönetimi yaklaşımının benimsenmesi	4.1	

7.4. STRATEJİK PLAN BÜTÇESİ

Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın özel bütçesi, esas olarak personel giderleri, mutat mal ve hizmet alımlarına yönelik kullanılmakta olup savunma ve güvenliğe ilişkin projelerin finansman kaynağı SSDF'dir. Kaynağı SSDF olan proje ve faaliyetlerin maliyet bilgileri gizlilik içerdiğinden söz konusu bilgiler verilememektedir.


DIKKAT PERVANE
DANGER PROPELLER

Bayraktar TB-2 Taktik İnsansız Hava Aracı

Tamamen milli imkanlarla geliştirilmiş olan Bayraktar TB-2 Taktik İnsansız Hava Aracı Sistemi, tüm faydalı yükler Elektro Optik Kızıl Ötesi (EO/IR kamera ve mühimmat) takılı iken 14 saat havada kalabilmekte ve 18.000 feet irtifada görev yapabilmektedir.





8 STRATEJİK KONTROL



T129 ATAK Taarruz ve Taktik Keşif Helikopteri

Yerli üretim aviyonik ve silah sistemleri entegrasyonu yapılmış olan ATAK Helikopterleri; UMTAS/Lazer UMTAS füze atma yeteneğine sahip, hızlı intikal ve manevra yapabilen yeni nesil taarruz ve taktik keşif helikopteri olarak envanterde yerini almaktadır.

Stratejik Kontrol, Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın 2017 – 2021 dönemi Stratejik Planı'nın Sonuç Odaklı İzlenmesi ve Değerlendirilmesine ilişkin tasarlanan bölümdür. İzleme ve değerlendirmenin sonuç odaklı yapılması, çıktıların oluşturduğu etkinin ortaya çıkardığı değere odaklanmaktır.

Stratejik Planın Sonuç Odaklı İzlenmesi ve Değerlendirilmesi; kurumun belirlemiş olduğu stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izlediği yolun, hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemlerin, yürütülen strateji, proje ve faaliyetlerin çıktı ve sonuçlarının analiz edilmesidir. Stratejik Plan değerlendirmesinin amacı karar alma süreçlerini güçlendirmek, kurumsal öğrenmeyi sağlamak ve hesap verebilirlik için zemin oluşturmaktır. Aynı zamanda bilgi birikimini artırarak geleceğe ilişkin belirsizlikleri azaltmaktır.

Stratejik Planın sonuç odaklı değerlendirmesi ile beklenen sonuçlara ulaşılıp ulaşılamama nedenlerini analiz etmek, faaliyet gerçekleşmelerinin sonuçlara katkısını değerlendirmek, istenmeyen sonuçları araştırmak, elde edilen sonuçlardan Kurumun yararlanabilmesi için öneriler geliştirmek ve raporlayabilmek mümkün olacağı için, kurumsal gelişimin güvenli ve doğru veri ile izlenebilmesini sağlamak da kolaylaşacaktır.

8.1. STRATEJİK PLAN SONUÇ ODAKLI İZLEME ve DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

2017 – 2021 Dönemi Stratejik Plan Çalışmaları ile:

1. **"Şu anda neredeyiz?"** sorusunun yanıtı geniş bir katılımcılık ve gerçek bulgulara göre verilmiş,
2. Mevcut duruma ait **veri tabanı objektif** olarak oluşturulmuş,
3. Stratejik amaçlar ve stratejik **hedefler açık ve kesin** bir biçimde belirlenmiş,
4. Yönetim Sistemlerinin kurulması ve standartların oluşturulmasında ve izlenecek ve değerlendirilecek sonuçları belirlemede **geniş bir katılımcılık** ile iç/dış paydaşların görüşleri, önerileri, eleştirileri ve beklentilerinden yararlanılmış ve



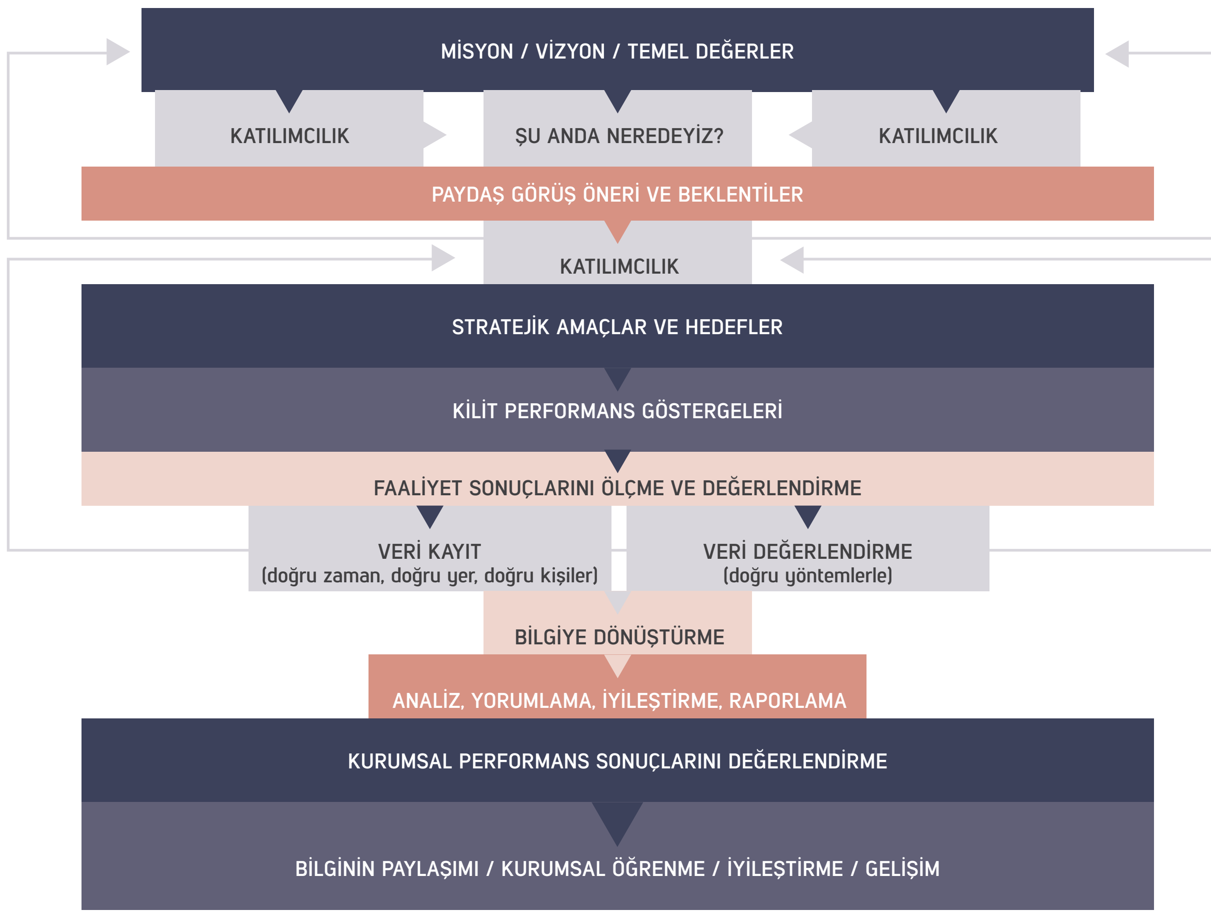
5. Girdilere, faaliyetlere, çıktılara, sonuçlara ve etkilere göre gelişmeleri izleyecek olan **Kilit Performans Göstergeleri** seçilmiştir.

Stratejik Planın uygulamaya geçirildiği 2017 yılı itibariyle ise;

6. Hedeflere ulaşma sürecinin değerlendirebilmesi için **veri toplama noktalarının** net bir biçimde belirlenmesi, düzenli olarak veri toplanması ve istatistiksel yöntemlerle ölçüp değerlendirmesi,
7. Verinin **doğru yerde, doğru kişilerle, doğru zamanda ve doğru yöntemlerle** toplanmasını ve bilgiye dönüşmesinin sağlanması,
8. Stratejik Planın uygulamaya geçirilmesi ile birlikte stratejik hedeflere ait proje ve faaliyetlerin İş Planlarına dönüştürülmesi ve **"Faaliyet Gerçekleşme Sonuçları"** izlenerek seçilen hedeflerin gösterdiği yolda ilerlenip ilerlenmediğinin değerlendirilmesi,
9. **Sonuçların karar alıcıların gerekli iyileştirmeleri yapmalarına olanak tanıyacak** biçimde analiz edilmesi, yorumlanması ve raporlanması,
10. Toplanan veri tabanının oluşturduğu **bilginin paylaşılması hem kurumsal öğrenmenin sağlanması hem de kurumsal gelişimde** olumlu adımlar atılabilmesi

sağlanarak, İzleme ve Değerlendirme çalışmaları gerçekleştirilecektir (Şekil 4).

Şekil 4 Sonuç Odaklı İzleme ve Değerlendirme Sistemi



Bu aşamada en önemli konu, faaliyetlere ilişkin "Veri Toplama Stratejisi"nin doğru seçilmesi ve veri toplama yöntemlerinin ve veri toplama zamanlarının doğru belirlenmesi ve bunu sağlayacak sistemlerin kurulumuna öncelik vermek olacaktır.

Bu kapsamda üretilecek izleme ve değerlendirme verisinin;

- Gereksinim duyulan tüm bilgileri **tarafsızlık ilkeleri** çerçevesinde sunmasına,
- Hiçbir yanlış anlamaya meydan vermeyecek şekilde **kullanışlı** olmasına,
- SSM'nin **teknik yeterlilikleri ve standartları** ile uyumlu olmasına,
- **Paydaşların katılımına** ve görüşlerine yer vermesine,

- Hedeflenmiş zamanda ve uygun şekilde **yayınlanması ve paylaşılmasına**,
- İstenen bilgiyi elde etmek için uygun **maliyet dengesinin** sağlanmış olmasına

dikkat edilecektir.

Yöneticiler sonuç odaklı izleme ve değerlendirme ile stratejik amaçların geçerliliğini, etkenliğini ve verimliliğini, ayrıca sonuçlar üzerinde yarattığı etkiyi ve sürdürülebilirliği net olarak görecekler ve karar alma süreçlerinde kullanacaklardır.

8.2. HAZIRLANACAK RAPORLAR

İzleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde beş temel raporlama yapılacaktır. Bu raporlar, ilgili dönemler itibariyle ilerlemeleri, sapmaları ve nedenlerini, düzeltici önlemlere ilişkin önerileri, çevresel faktörlerin incelenmesini ve uygulama süreç ve sonuçlarının kalite unsurlarına ilişkin değerlendirmeleri de kapsayacaktır.

1. **Yıllık İlerleme Raporları:** Kurum içi kullanıma yönelik yıllık ilerleme raporları, takip eden dönem için hazırlanacak Performans Programının oluşturulmasına ve faaliyet raporunun hazırlanmasına temel teşkil edecektir.
2. **Faaliyet Raporu:** Yıllık olarak hazırlanacak ve kamuoyuyla paylaşılacaktır.
3. **Ara Dönem Raporu:** Üçüncü yıl ortası itibarıyla Stratejik Plan uygulama sürecinde kaydedilen ilerlemelere yönelik genel değerlendirmeyi içerecektir.
4. **Tamamlanma Raporu:** Stratejik Plan'ın uygulama sürecinin tamamlanmasını takip eden yıl içinde hazırlanacaktır. Uygulama sürecinde elde edilen başarılar, çıkarılan dersler ve olumlu sonuçların sürdürülebilirliği gibi hususlara ilişkin değerlendirmeleri içerecektir.

Özel Raporlar: Stratejik Plan'ın stratejik alanlardaki kurumsal faaliyetlere ilişkin ayrıntılı değerlendirme raporları hazırlanacaktır.

Birimler stratejik plan uygulamalarının yanı sıra izleme ve değerlendirmeye kaynak olacak verinin sağlanmasından da sorumludurlar. Bu Temel Raporların hazırlanmasında Birimler tarafından üretilen bilginin ölçme ve değerlendirmeye elverişli bir biçimde üretilmesine gereksinim vardır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin koordinasyonunun ve konsolidasyonunun sorumluluğu ise Kurumu adına Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'ndadır.

8.3. STRATEJİ DEĞERLENDİRME ÜST YÖNETİM TOPLANTILARI

Stratejik Plan hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve stratejik amaçlara ulaşmanın sağlanması için Strateji Değerlendirme Üst Yönetim Toplantıları yapılacaktır. Stratejilerin beklendiği şekilde ilerleyip ilerlemediği, uygulamaların stratejik plan ile uyumu, stratejik planın

uygulanabilmesi için uygun kaynak aktarımının yapılıp yapılmadığı konularının tartışılacağı, Stratejik Değerlendirme Toplantıları'nın yılda iki kez yapılması planlanmıştır. Bu toplantılarda "birimlerin performansı değil", "stratejilerin gözden geçirilmesi, iyileştirilmesi ve uygulamayı kolaylaştırıcı değişikliklerin yapılması" konularında etkili sonuç kararlar alınacaktır. Amaç yeni stratejiler geliştirmek değil, mevcut stratejik plan stratejilerinin korunması olacaktır. Toplantı sonuçlarına ilişkin kararlar, operasyonel toplantılara taşınarak stratejiler ile operasyonların bağlantısı korunacaktır. Bu toplantılar Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından organize edilecek ve raporlanacaktır.

8.4. İSTENEN SONUÇLARA ULAŞILDIĞI NASIL ANLAŞILACAK?

Stratejik Plan'da performans göstergelerini doğru belirlemek ne kadar önemli ise, istenen sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığını belirleyen verinin düzenli ve kararlı bir biçimde toplanması, ölçülmesi, yöneticilerin ve karar alıcıların faaliyet, proje, program ve politikalarının doğru ya da yanlış yöne doğru ilerlediğini anlamaları ve gidişatı düzeltmeye fırsat bulabilmeleri de o kadar önemlidir. Performans göstergelerine ilişkin ölçme ve değerlendirme yapılabilmesini kolaylaştırmak için belirlenen ölçüm noktalarında (süreçlerin kritik kontrol noktaları) performans göstergesine ilişkin; anlamlı, kapsamlı, geçerli, sorumlu, dengeli, objektif, basit, güvenilir, erişilebilir ve kullanışlı verinin doğru zaman, doğru yerden, doğru kişilerce toplanması, kaydedilmesi ve doğru yöntemlerle değerlendirilmesi gereklidir.

SSM, Stratejik Hedeflerine ulaşma derecesini ölçebilmek için belirlenen performans göstergelerinin uygun yöntemler kullanılarak en kritik noktalarda ölçülmesi, değerlendirilmesi ve kaydedilmesi ile sağlanacaktır.



STRATEJİK PLANLAMA KURULU VE EKİPLERİ

STRATEJİK PLANLAMA KURULU



İsmail DEMİR
Müsteşar



Serdar DEMİREL
Müsteşar Yrd.



Mustafa ŞEKER
Müsteşar Yrd.



C. Sami TÜFEKÇİ
Müsteşar Yrd.



Köksal LİMAN
Müsteşar Yrd.



Muhsin DERE
Müsteşar Yrd.



Bilal AKTAŞ



Muhammet Ali GÜLER



Abdullah Erol AYDIN



Ferhat YENİBERTİZ



Yasin POLAT

STRATEJİK PLANLAMA KURULU VE EKİPLERİ

STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ (İHTİSAS GRUBU)



Muhammet Ali GÜLER



Zafer MELİKOĞLU



Muhsin Tamer ÖZDEMİR



Erkmen ÖZÇELİK



Bayram YOLUN



Yüksel ÜNAL



Mustafa ÖZÇELİK



Cemal EVCİ



Hüseyin KILIÇ



A. Sait ŞEKERCİOĞLU



İbrahim GÖK



Yücel AYAN



Önder CANBAŞ



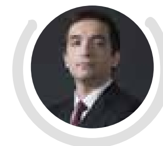
Halil İbrahim ÖZTÜRK



Fatih SARITAŞ


Cenk BİLA


Beste AKÇALI


Süleyman BAYINDIR


Arzu KÜFLÜ


Ersoy AKSOY


Özgür ÖZDEMİR

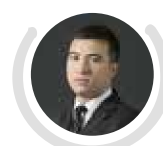

Hacı Ömer KARAKUZU

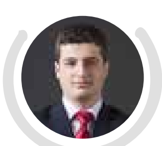

Erkan ERGEN


Tuğrul Gazi APA


Abdurrezzak YAMAÇLI


Alpkutay ŞABİK


Emren AYTEKİN

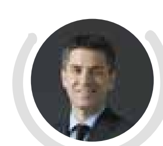

S. Süleyman YILMAZ


Özge MAZLUM


Yiğit YILMAZ


Ferit TUT


Furkan DEMİRCİ


Can OLCAY

STRATEJİK PLANLAMA KURULU VE EKİPLERİ

STRATEJİK PLANLAMA PROJE EKİBİ



Yüksel ÜNAL



Cenk BİLA



Beste AKÇALI



Özge MAZLUM



Furkan DEMİRCİ

2012-2016 STRATEJİK PLANI	2017-2021 STRATEJİK PLANI
Vizyon vurgusu: Teknolojik Üstünlük...	**Vizyon vurgusu: Küresel Etkinlik ve Teknolojik Derinlik...**
PROGRAM YÖNETİMİNDE OLGUNLUK • Program yönetiminde olgunluğa geçiş • İhtiyaç yönetimine sanayi ve SSM katkısının artırılması • Strateji-kaynak ilişkisinin kurulması; SSDF'nin bütçelenmesi • Program Yönetimi Bilgi Sistemi'nin oluşturulması	**MODERNİZASYON PROJELERİNDE HIZ, KALİTE ve MALİYET ETKİNLİK** • Etkin savunma ve güvenlik projeleri • Projelerde maliyet etkinlik • Tedarik mekanizmasını yeniden düzenlemek • Alt sistemler ve projelerde ömür devri yaklaşımı
SANAYİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ • Sektör etkinliğinin artırılması • Sektör derinliğinin sağlanması • Ürünlerin ömür devri yönetimi • Savunma ve havacılık ihracatında 2 Milyar $'a; ciroda 8 Milyar $'a ulaşılması	**KABİLİYET KAZANIMI İÇİN VERİMLİLİK YÖNETİMİ** • Sektörün yetenek bazlı büyümesi • Test ve değerlendirme alt yapısının geliştirilmesi • İhracat ve uluslararası işbirliğinin geliştirilmesi • Savunma ve güvenlik alanında çift kullanım
TEKNOLOJİK YETKİNLİK • Tasarım projelerinin hayata geçirilmesi • Teknoloji tabanının oluşturulması ve Ar-Ge sistematiğinin geliştirilmesi • Test merkezi ihtiyaçlarının merkezi olarak planlanması ve projelendirilmesi	**TEKNOLOJİK YENİLİKLERİ BİLİMSEL BİRİKİMLER ve DENEYİMLER İLE BİRLEŞTİRMEK** • Temel ve ileri teknolojilerin milli imkanlarla kazanılması • Savunma ve güvenlik ekosistemi içi yetenekli ve deneyimli işgücü oluşturulması • Özgün ve yeni teknolojiler için sektörün teşvik edilmesi
DEĞER YARATAN, DEĞER GÖREN ÇALIŞANLAR • Kurumsal yetkinlik ve birikimin geliştirilmesi • Kurum kimliği ve iletişimin geliştirilmesi • Çalışan motivasyonunun artırılması	**STRATEJİK İNSAN KAYNAĞI ve GÜÇLÜ KURUMSAL YÖNETİM** • Kurumsallaşmayı destekleyen yönetim sistemlerinin kurulması • Kurumsal yeteneklerin sektörde fark yaratacak şekilde geliştirilmesi • Kurumsal bilinilirlik • Eğitim yönetim sistemi

Flare Mühimmatları:
Chaff ve flare (ısı fişeği) mühimmatları yerli imkânlarla üretilebilmekte olup, bu mühimmatlar hava platformlarını sırasıyla Radyo Frekansı ve Kızılötesi güdümlü füze tehditlerine karşı korumak maksadıyla platformdan atılan mühimmatlardır. Chaff, platformun radar kesit alanını, Flare ise Kızılötesi imzasını taklit ederek füzenin platforma değil kendi üzerine yönelmesini sağlar.

